PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS A TRAVÉS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO AL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DISPONIBLES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA.

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

KATHERINE ADRIANA PUEBLA BOLAÑOS

DIRECTOR: ING. DIEGO GALARZA

QUITO, OCTUBRE 2014

DIRECTOR:

Ing. Diego Galarza.

INFORMANTES:

Ing. Armando Lituma

Ing. Carlos Sierra

DEDICATORIA

Con todo el amor y cariño para las personas que cada día me alentaron a seguir adelante para que yo pudiera cumplir mis metas y ser una mejor persona cada día. Por extenderme la mano cuando sentía que todo se me derrumbaba. Por su inmenso sacrificio diario que me inspiraba a no dejarme vencer, a ustedes por siempre mi corazón.

Papito y mamita.

Katherine

AGRADECIMIENTO

A mi Padre Celestial, por no dejarme caer en malos caminos, por haberme escuchado cuando más lo necesité, por iluminarme y bendecirme en cada semestre que pasaba y poder llegar hasta aquí, la culminación de esta etapa de estudios.

A mi papito, que con gran amor y paciencia ha sabido guiarme por el camino del bien, por su sacrificio e inmenso esfuerzo en su trabajo para permitirme estudiar en tan prestigiosa universidad.

A mi mamita, que con su incondicional amor siempre estuvo ahí para apoyarme anímicamente en mi etapa universitaria, especialmente en el desarrollo de esta tesis, por siempre estar lista a escucharme.

A mis hermanos y familia allegada, que estuvieron a mi lado, regalándome los mejores consejos con dulzura y mucho cariño.

En mención especial al Ing. Andrés Garzón, ya que los conocimientos impartidos fueron parte fundamental para la realización de este trabajo.

Infinitamente les doy las gracias.
Katherine.

Katherine

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se analiza la propuesta de reducir los costos en el proceso de Administración de Fondos Disponibles, enfocándose en la Transportación de Valores, a través de la aplicación del Mejoramiento Continuo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Se realizó la identificación de la institución, partiendo de un contexto general de la Ley de Economía Popular y Solidaria, los sectores que lo integran, hasta conocer los aspectos habituales de la cooperativa tales como: misión, visión, objetivos, reseña histórica, organigrama y planes estratégicos.

El estudio de la Gestión por Procesos, permitió conocer la familia de las Normas ISO, los reconocimientos que se otorgan en nuestro país por cumplir con niveles de calidad a través de la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, y el panorama general del mejoramiento continuo, herramienta que se utilizó en el desarrollo de este trabajo.

Con el análisis del Manual de Administración de Fondos Disponibles de Cooprogreso Ltda., centrándose en la Transportación de Valores y a través de la herramienta FODA, se determinó los elementos y clasificación del proceso para la identificación de los principales problemas.

Por último, se presenta la propuesta técnica que se la realiza a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., de reducir los costos de transportación de valores mediante la aplicación del Mejoramiento Continuo, seleccionando la oportunidad de mejora, analizando las causas del principal problema, mostrando diseños de soluciones, y finalmente presentando la propuesta planteada.

El trabajo de titulación desarrollado a continuación fue estructurado en base a la información proporcionada por la cooperativa objeto de estudio y sobre la base del Manual de Administración de Fondos Disponibles – Transportación de Valores, que se espera sea de uso y análisis para la aplicación de los interesados.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso Ltda.” es una entidad dedicada al progreso económico de sus socios y clientes, que nace en la parroquia de Atahualpa, provincia de Pichincha en Agosto de 1969; sus actividades paulatinamente, se fueron difundiendo dentro de la parroquia de Pomasqui, hasta convertirse en la oficina matriz por la gran cantidad de socios y capitales colocados e invertidos.

Durante el año 2011, Cooprogreso Ltda. incorporó en su oficina matriz un centro de acopio, permitiéndose tener más cerca el manejo del efectivo, y a la vez presentando un incremento en los costos de transportación por dejar a un lado la contratación de los servicios de transportación de valores que mantenía con el Banco Pichincha.

El Manual del proceso de Administración de Fondos Disponibles donde se encuentra levantado el proceso de Transportación de Valores, permitirá conocer las actividades que se realizan para reponer el dinero en cada agencia y enviar los excesos de dinero desde las agencias al centro de acopio en Pomasqui.

Este trabajo analiza el proceso de Administración de Fondos Disponibles, mediante la metodología del Mejoramiento Continuo, y propone soluciones factibles para la disminución de los costos de transportación de dinero.

1 COOPROGRESO: NATURALEZA DE LA EMPRESA

1.1 FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, aprobada por la Asamblea Nacional el 13 de abril del 2011 y publicada en Registro Oficial 444 del 10 de mayo del 2011, define a la economía popular y solidaria como la:

> …forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario)

Las formas de la organización de la economía popular y solidaria lo "integran las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares." (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario)

1.1.1 Sector Comunitario

Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada, bajo los principios de la presente Ley. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario)

1.1.2 Sector Asociativo

Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario)

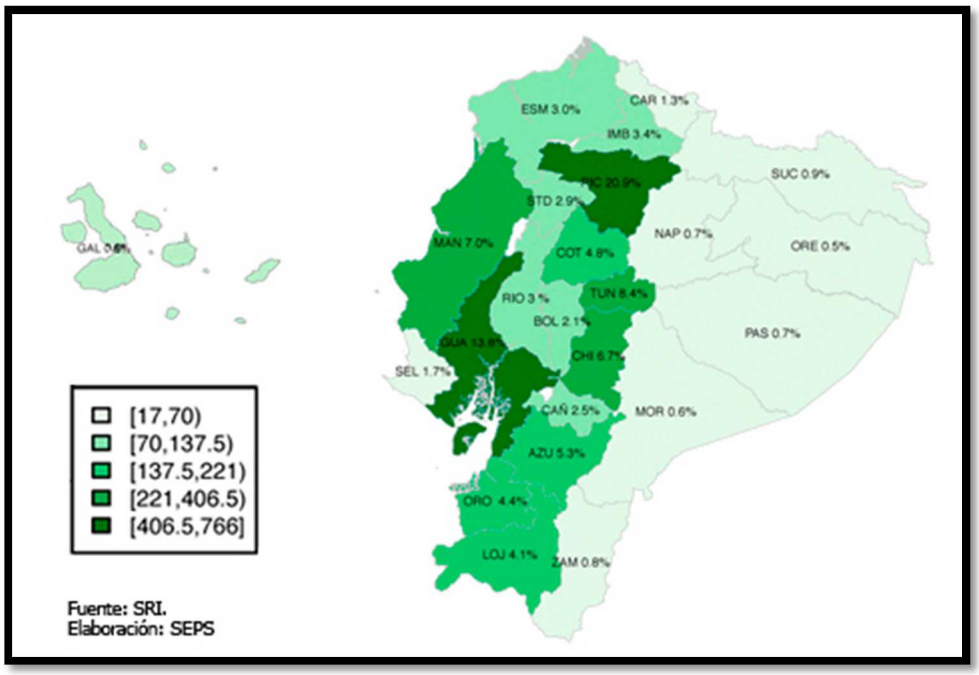
1.1.3 Sector Cooperativo

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y

de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario)

Gráfico 1: Distribución Geográfica del Sector Cooperativo



Fuente: http://www.seps.gob.ec/web/guest/sector-cooperativo

El cooperativismo en el país va en constante crecimiento y consolidación, es por ello que se presenta posteriormente la siguiente información tomada del diario el Telégrafo.

LAS COOPERATIVAS MANEJAN CERCA DE $6.000 MILLONES EN ACTIVOS. (Diario El Telégrafo, 2013)

Hugo Jácome, superintendente de Economía Popular y Solidaria (SEPS), informó que el 55,7% está concentrado en el área de servicio y el 27,6% en ahorro y crédito. En Ecuador existen actualmente cerca de 3.255 cooperativas, de las cuales 945 son de ahorro y crédito.

Con el tiempo las organizaciones crecieron y se fortalecieron hasta consolidar un amplio sistema cooperativo en el país, vinculado no solo al ahorro y crédito sino también al sector no financiero, es decir, cooperativas de transporte, producción, de servicios y comercialización.

En diálogo con diario EL TELÉGRAFO, Hugo Jácome, superintendente de Economía Popular y Solidaria (SEPS), informó sobre la situación actual de este sector en Ecuador.

¿Dónde aparecieron las primeras cooperativas en Ecuador?

Las primeras cooperativas y organizaciones con la figura de economía popular y solidaria surgieron especialmente en Guayaquil. Esto permitió que se consolidara un sector importante del país, que a través de estas formas de organización generó procesos de redistribución de la riqueza más importantes de los que se pueden producir por medio del sistema netamente privado o empresarial privado.

¿Qué normativas amparan a este sector?

La Constitución de la República de Montecristi del 2008 reconoce a la economía popular y solidaria como el tercer sector económico importante. Eso permite que cada vez se generen más políticas públicas y la institucionalidad para atenderlo. En 2011 se publicó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y en 2012 el Reglamento a la Ley. A través de estos dos cuerpos legales se armó el mecanismo institucional que permite varios elementos: la regulación, el control y el fomento del sector.

¿Qué entidades ejercen la regulación, control y fomento de este grupo económico?

Eso está armado a través de diferentes instancias: existe el comité interinstitucional para el tema de las políticas; la junta de regulación y entes reguladores para los diferentes sectores de la economía popular y solidaria; y el ente de control que se constituyó en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

También hay dos instancias importantes: el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), que se encarga de fomentar estas organizaciones; y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (Conafips), que da servicios financieros a través de las cooperativas de ahorro y crédito, es decir funciona como banca de segundo piso en el sector de la economía popular y solidaria.

En este marco, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Loeps) estableció un proceso hasta la designación del superintendente para registrar las organizaciones que se enmarcan en este sector.

¿Cuántas cooperativas existen en Ecuador?

Nosotros emprendimos desde el año anterior (2012) un proceso para que las organizaciones se registren, sobre todo cooperativas y asociaciones.

En Ecuador existen actualmente una caja central y cerca de 3.255 cooperativas, de las cuales 945 son de ahorro y crédito, y 2.310 pertenecen al sector no financiero.

¿En qué sectores productivos se concentran las cooperativas?

En el sector cooperativo, el 55,7% está concentrado en el área de servicio, es decir son cooperativas de transporte; 27,6% de ahorro y crédito; 8,9% de producción; 7,4% de vivienda y 0,3% de consumo.

Las cinco cooperativas financieras más grandes que hay en Ecuador prácticamente representan por el volumen de colocaciones que tienen el tamaño de cerca de doce bancos privados, es decir en el sector cooperativo también hay organizaciones grandes e importantes de mucha relevancia.

¿Cuánto maneja el sector cooperativo en recursos?

Estimamos que alrededor de 6.000 millones de dólares en activos, relacionados con ahorro y crédito.

¿Cuántos socios hay?

El sector económico popular y solidario tiene alrededor de cinco millones de socios a nivel nacional. Pero hay que considerar que posiblemente una persona puede ser socio de una o más cooperativas, entonces esta cifra pueda bajar un poco.

¿Cuáles son los elementos que caracterizan a la economía popular y solidaria?

Este sector se mueve bajo otro tipo de principios, que son la solidaridad, reciprocidad, y una forma de trabajo asociativo y cooperativo que permite que los ingresos que generan las cooperativas sean redistribuidos mejor a las personas que constituyen estas entidades.

Los principios que diferencian a las organizaciones de economía popular y solidaria son diferentes a los de un banco privado.

Otro principio importante es el de la democracia, en la que cada uno de los socios tiene derecho a un voto, mientras que en el caso de un banco privado el accionista mayoritario es el que tiene más peso para tomar decisiones.

Por lo general la banca privada tiene como fin fundamental la rentabilidad, el lucro y la ganancia, pero el objetivo de las organizaciones de economía popular y solidaria es mejorar las condiciones económicas y sociales de las personas que forman parte de una cooperativa.

¿Cuál es el trabajo que realiza la SEPS para controlar las irregularidades que puedan presentarse?

La labor de la SEPS es que las cooperativas se inserten en los procesos de supervisión y control.

Nuestra función es velar por la estabilidad y correcto funcionamiento de estas organizaciones, y que cumplan de manera adecuada el marco legal vigente, tanto de la Loeps como las diferentes leyes conexas.

Además las diferentes leyes económicas y financieras del país, las leyes tributarias y las leyes de prevención de lavado de activos.

Dentro de este proceso está el Plan Anual de Supervisión que se realiza de manera periódica. Mensualmente son visitadas las entidades para verificar si cumplen la normativa y evitar riesgos con los depósitos de los socios. Este seguimiento se hace en base a información que recibimos a través de diferentes mecanismos.

¿Cómo actuaría la SEPS si se presentaran irregularidades, como ocurrió con el caso Coopera?

En el caso de que haya algo especial, no solo por manejos económicos financieros sino por otras circunstancias, como lavado de activos, nuestra gestión es denunciar y comunicar de manera inmediata a las autoridades competentes, sea a la Unidad de Análisis Financiero (UAF) o a la Fiscalía. Depende de lo que se presente.

¿Cómo inició el trabajo de la SEPS?

Nosotros tenemos recién un año de funcionamiento y tuvimos un período ordenado de transición que implicó la transferencia de las cooperativas que eran supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), pero ahora las cooperativas están bajo nuestro control desde enero de este año (2013).

También tuvimos un proceso de transición desde el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), especialmente de la desaparecida Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) donde había el mayor número de organizaciones.

De la SBS nos pasaron 39 cooperativas, más una caja central, mientras que de la DNC se recibieron cerca de 3.750 expedientes administrativos, que implica cerca de 18 millones de documentos de archivos históricos.

Además, hemos digitalizado alrededor del 92% de los acuerdos ministeriales que tenían estas cooperativas.

1.1.3.1 Cooperativas de Ahorro y Crédito

> Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley (Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario)

Las cooperativas de ahorro y crédito, podrán efectuar actividades financieras, exclusivamente con sus asociados mediante secciones especializadas, bajo circunstancias especiales y cuando las condiciones sociales y económicas lo justifiquen.

Se entenderá como actividad financiera la captación de depósitos, a la vista o a término de asociados para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados delos asociados.

Las operaciones autorizadas a las cooperativas de ahorro y crédito son básicamente las siguientes:

- Captar ahorro a través de depósitos a la vista.

- Otorgar créditos.

- Negociar títulos emitidos por terceros distintos a sus gerentes, directores y socios.

- Celebrar contratos de apertura de crédito.

- Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden.

- Efectuar operaciones de compra de cartera o factoring sobre toda clase de títulos.

- Emitir bonos.

- Prestar servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad que en desarrollo de las actividades previstas en los estatutos o por disposición de la ley cooperativa pueden desarrollar, directamente o mediante convenios con otras entidades. En todo caso, en la prestación de tales servicios las cooperativas no pueden utilizar recursos provenientes de los depósitos de ahorro y demás recursos captados en la actividad financiera.

- Celebrar convenios dentro de las disposiciones legales para la prestación de otros servicios, especialmente aquellos celebrados con los establecimientos bancarios para el uso de cuentas corrientes.

- Las que autorice el Consejo Superior de Economía Popular y Solidaria.

Su capacidad generadora de recursos, distribución de recursos, generación de empleos y su manera de organización donde todos los asociados participan de las decisiones a tomarse se constituyeron en un ejemplo de organización y motor de una nueva economía en el país.

1.1.4 Unidades Económicas Populares

Son Unidades Económicas Populares las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.

Se considerarán también en su caso, el sistema organizativo, asociativo promovido por los ecuatorianos en el exterior con sus familiares en el territorio nacional y con los ecuatorianos retornados, así como de los inmigrantes extranjeros, cuando el fin de dichas organizaciones genere trabajo y empleo entre sus integrantes en el territorio nacional. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.)

1.2 SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

Un sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos.

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema.

- Banco.- Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.

- Sociedad Financiera.- Institución que tiene como objetivo fundamental intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.

- Mutualistas.- La unión de personas que tienen como fin el apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario. Al igual que las cooperativas de ahorro y crédito están formadas por socios.

El sistema financiero ecuatoriano es importante debido que una estabilidad financiera refleja la manera eficiente y constante con que operan las entidades. En una economía desarrollada, las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores entre las personas necesitadas de créditos. De esta manera se mantiene una economía saludable pero sobre todas las cosas se genera un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza.

La Superintendencia de Bancos y Seguros tiene bajo su control a 99 entidades financieras que se dividen en: entidades privadas, entidades públicas, sociedades financieras, mutualistas, compañías de seguros, y otras entidades.

Las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros son:

Cuadro 1: Entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros

Entidades Financieras Privadas

ENTIDAD	PAGINA WEB
AMAZONAS S.A.	www.bancoamazonas.com/
BOLIVARIANO S.A.	www.bolivariano.com/
COFIEC S.A.	www.cofiec.fin.ec/
COMERCIAL DE MANABI S.A.	www.bcmanabi.com/
DE GUAYAQUIL S.A.	www.bancoguayaquil.com
DE LOJA S.A.	www.bancodeloja.fin.ec/
DE MACHALA S.A.	www.bmachala.com/
DEL AUSTRO S.A.	www.bancodelaustro.com/
DEL LITORAL S.A.	www.bancodellitoral.com
DEL PACIFICO S.A.	www.bp.fin.ec/
DEL PICHINCHA C.A.	www.pichincha.com/
DELBANK	www.delbank.fin.ec/
GENERAL RUMIÑAHUI	www.bgr.com.ec/
INTERNACIONAL S.A.	www.bancointernacional.com.ec/
FINCA S.A.	www.bancofinca.com/
PROCREDIT S.A.	www.bancoprocredit.com.ec/
PRODUBANCO S.A	www.produbanco.com/
SOLIDARIO S.A.	www.banco-solidario.com/
SUDAMERICANO S.A.	www.sudamericano.fin.ec/
TERRITORIAL S.A.	www.bancoterritorial.com/
CITIBANK N.A.	www.citibank.com/
LLOYDS BANK LTD.	www.lloydstsb.com.ec/
BANCO PROMERICA S.A.	www.bancopromerica.ec/
UNIBANCO	www.unibanco.ec/
CAPITAL S.A.	www.bancocapital.com/
D – MIRO	www.d-miro.org
COOPNACIONAL S.A	www.coopnacional.com

Entidades Financieras Públicas

ENTIDAD	PAGINA WEB
BANCO DEL ESTADO	www.bancoestado.com/
BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	www.bevecuador.com/
BANCO NACIONAL DE FOMENTO	www.bnf.fin.ec/
CORPORACION FINANCIERA NACIONAL.	www.cfn.fin.ec/
BANCO DEL BIESS	www.biess.fin.ec
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	www.bce.fin.ec
FONDO DE DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS INDIGENAS DEL ECUADOR, FODEPI	www.fedepi.gob.ec
INSTITUTO ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS	www.iece.fin.ec

Sociedades Financieras

ENTIDAD	PAGINA WEB
CONSULCREDITO SOC. FINANCIERA S.A.	www.consulcredito.fin.ec/
DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.	www.dinersclub.com.ec/
FINANCIERA DE LA REPUBLICA S.A. FIRESA	N/A
FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA	www.fidasa.fin.ec/
GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	www.financieraglobal.com/
PROINCO SOCIEDAD FINANCIERA S.A	N/A

SOCIEDAD FINANCIERA INTERAMERICANA S.A.	www.financierainteramericana.com
SOCIEDAD FINANCIERA LEASINGCORP S.A.	www.leasingcorp.fin.ec/
UNIFINSA SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	www.unifinsa.com/
VAZCORP SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	www.vazcorpsf.com/

Mutualistas

ENTIDAD	**PAGINA WEB**
AMBATO	www.mutualistaambato.com.ec/
AZUAY	www.mutazuay.com/
IMBABURA	www.mutualistaimbabura.com/
PICHINCHA	www.mutualistapichincha.com/

Aseguradoras Nacionales

ENTIDAD	**PAGINA WEB**
ACE SEGUROS S.A.	www.acelatinamerica.com
AIG METROPOLITANA COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	www.aig.com.ec
ALIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	www.segurosalianza.com
ASEGURADORA DEL SUR C.A.	www.aseguradoradelsur.com.ec
ATLAS COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	www.mapfreatlas.com.ec
BALBOA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. (Gye)	www.segurosbalboa.com.ec
BMI DEL ECUADOR COMPAÑIA DE SEGUROS DE VIDA S.A.	www.bmi.com.ec
BOLIVAR,COMPANIA DE SEGUROS S.A	www.seguros-bolivar.com
BUPA ECUADOR S.A. (antes Amedex)	www.tuugo.ec
CAUCIONES S.A.	www.cauciones.com
CERVANTES S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	www.seguroscervantes.com
COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEG. CENTRO SEGUROS CENSEG S.A.	www.segurities.com
SEGUROS COLON S.A.	www.seguroscolon.com
QBE SEGUROS COLONIAL S.A.	www.qbe.com.ec
COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA COLVIDA S.A.	www.colvida.com
COMPAÑÍA DE SEGUROS CONDOR S.A.	www.seguroscondor.com
COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES PRODUSEGUROS S.A.	www.produbanco.com
CONFIANZA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	www.confianza.com.ec
CONSTITUCION C.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS	www.segurosconstitucion.com
COOPSEGUROS DEL ECUADOR S.A. CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	www.copseguros.com
SEGUROS DEL PICHINCHA S.A. CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS	www.seg_pichincha.com
COMPAÑIA DE SEGUROS ECUATORIANO SUIZA S.A	www.ecuasuiza.com
COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES EQUINOCCIAL S.A.	www.segurosequinoccial.com
EQUIVIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	www.equivida.com
HISPANA DE SEGUROS S.A.	www.hispanadeseguros.com
INTEROCEANICA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE SEGUROS Y REASEGUROS	www.segurosinteroceanica.com

GENERALI ECUADOR COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.	www.generali.com.ec
LA UNION COMPAÑIA NACIONAL DE SEGUROS S.A.	www.seguroslaunion.com
LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A.	www.latinaseguros.com.ec
LATINA VIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS C.A.	www.latinaseguros.com.ec
LONG LIFE SEGUROS LLS EMPRESA DE SEGUROS S.A.	www.llsseguros.com
MAPFRE ATLAS COMPAÑIA DE SEGUROS S.A.	www.mapfreatlas.com.ec
COMPAÑÍA DE SEGUROS ORIENTE S.A.	www.segurosoriente.com
CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS PANAMERICANA DEL ECUADOR S.A.	www.panamericana.com.ec
PRIMMA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	www.primma.com.ec
PORVENIR CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A. PORVESEGUROS	www.segurosporvenir.com
RIO GUAYAS COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	www.segurosrioguayas.com
ROCAFUERTE SEGUROS S.A.	www.gye_satnet.net
SEGUROS SUCRE S.A.	www.segurossucre.fin.ec
SEGUROS UNIDOS S.A.	www.segurosunidos.ec
SWEADEN COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	www.sweadenseguros.com
TOPSEG COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.	www.topseg.com.ec
VAZ SEGUROS S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	www.vazseguros.com
PAN AMERICAN LIFE INSURANCE COMPANY	www.panamericanlife.com
COMPAÑÍA FRANCIESA DE SEGUROS PARA COM. EXT. COFACE S.A.	www.coface.com.ec
COMPAÑIA REASEGURADORA DEL ECUADOR S.A.	www.ecuare.ec
UNIVERSAL CIA. DE REASEGUROS S.A	www.assecuranz.com

Otras Entidades

ENTIDAD	**PAGINA WEB**
PACIFICARD	www.pacificard.com.ec/
TITULARIZACION HIPOTECARIA	N/A
INTERDIN S.A.	www.optar.com.ec/

Fuente: http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23

1.3 SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

El Sector Financiero Popular y Solidario:

> … lo integran las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas

unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (Constitución Política del Ecuador 2008)

La ley de Economía Popular y Solidaria, dividió a este segmento de la economía en dos: uno, el sector real, compuesto por los sectores comunitarios, asociativos, cooperativos (excepto de ahorro y crédito) y las unidades económicas populares (UEP). Dos, el sector financiero popular y solidario (SFPS), integrado por cooperativas de ahorro y crédito (CAC), entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

El SFPS tiene 37 CAC reguladas, 1.198 entidades asociativas, 15.000 bancos comunales y 3.000 cajas de ahorro. Las CAC reguladas, en 2010, tenían en depósitos el 11% y en cartera el 16% de los de la banca privada. A abril de 2011, su captación era 2.045 y la cartera 1.915 millones, con crédito dirigido principalmente a consumo (mitad), microempresas del sector informal urbano (SIU) (más de un tercio) y vivienda (10%). Los otros entes diferentes a las CAC canalizan crédito, principalmente en el área rural, a indígenas, campesinos, pequeños propietarios y asociaciones. El SFPS capta y da financiamiento a aquellos que no tienen acceso a la banca tradicional.

Para la regulación del SFPS se crea una junta de regulación, y para la supervisión la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), con lo que se establece un esquema de regulación y supervisión diferenciado, segmentado y especializado, cumpliendo así con lo que dicta la Constitución para este sector de la economía. Pero, además, se implanta una red de seguridad financiera específica compuesta por la supervisión especializada, la resolución bancaria, un fondo de liquidez del SFPS y el seguro de depósito del SFPS.

Esta red es similar a la del sistema financiero formal. Así, la supervisión especializada, permite hacer un seguimiento de los riesgos de liquidez y solvencia para garantizar la estabilidad y solidez del SFPS; el fondo de liquidez contribuye a resolver problemas de liquidez; la resolución bancaria permite enfrentar un problema de solvencia y el seguro de depósito cubre parcialmente a los clientes en caso de una liquidación forzosa. La red contribuye a generar confianza y seguridad a los clientes del SFPS a través de todo este esquema.

Adicionalmente se les faculta a las CAC a entregar tarjetas de crédito y débito, negociar facturas y emitir obligaciones. Con estas actividades se amplía la cobertura de servicios financieros de las CAC y, más aún, se les permite la participación, con la última, en el mercado de valores en el cual podrán obtener recursos adicionales y canalizarlos al financiamiento de los clientes marginados de la banca privada tradicional.

Además, el Banco Central determinará las tasas de interés activas y pasivas, con lo cual se fijará con carácter técnico los costos financieros en el SFPS. Con esta ley se impulsa y apoya al SFPS, por lo que tanto las microempresas (UEP), cooperativas, asociaciones y los clientes marginados (indígenas y campesinos) del crédito tradicional podrán acceder a financiamiento, a otros servicios financieros y

depositar sus ahorros, lo que permitirá que se familiaricen y utilicen su propio sistema financiero en su favor. La red de seguridad financiera da confianza a los clientes. Lo que sí, hay que poner atención en la aplicación de la metodología de regulación y supervisión de los entes diferentes a las CAC, que no han estado acostumbrados a la supervisión financiera. (Diario El Telégrafo, 2011)

1.4 SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en que Hugo Jácome – Superintendente de Economía Popular y Solidaria– asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, s.f.)

1.4.1 Misión

Somos una entidad técnica de supervisión y control que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, con procesos técnicos, transparentes y confiables, para contribuir al bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general.

1.4.2 Visión

En el año 2017, seremos reconocidos a nivel nacional e internacional como referente en supervisión y control de la Economía Popular y Solidaria, con

procesos transparentes, confiables y de excelencia, que impulsan la consolidación de sus organizaciones en procura del Buen Vivir.

1.4.3 Atribuciones

Las atribuciones que la Ley le otorga a la Superintendencia, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS) y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), son:

- Ejercer el control de sus actividades económicas;
- Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento;
- Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones;
- Fijar tarifarios de servicios;
- Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen;
- Levantar estadísticas;
- Imponer sanciones; y,
- Expedir normas de carácter general. (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario)

Adicionalmente, el Reglamento señala las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las regulaciones dictadas por los órganos competentes;
- Conocer y aprobar reformas a los estatutos de las organizaciones;
- Registrar nombramientos de directivos y representantes legales de las organizaciones;
- Registrar la adquisición o pérdida de la calidad de integrante de las organizaciones;
- Proponer regulaciones a los órganos encargados de dictarlas; y
- Revisar informes de auditoría de las organizaciones. (Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario)

1.5 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPROGRESO LTDA."

1.5.1 Reseña Histórica

"Cooprogreso Ltda.", nació en la parroquia de Atahualpa, Provincia de Pichincha en Agosto de 1969 con 32 socios. Su afán fue el de contribuir al

desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas, las que paulatinamente se fueron difundiendo dentro de la parroquia de Pomasqui, y con ello vinieron socios interesados tanto en crédito por sus tasas bajas, como en inversiones por su rentabilidad elevada, por lo que resultó imperiosa la necesidad de abrir una oficina en Pomasqui, que en poco tiempo se convirtió en Matriz por la cantidad de socios y capitales colocados e invertidos; esto en alguna medida fue efecto del apoyo proporcionado a los transportistas y trabajadores de las minas de materiales de construcción del sector. La actividad financiera empezó a difundirse posteriormente en la parroquia de Calderón, y cada vez con mayor envergadura hasta llegar a convertirse en una necesidad imperiosa para Cooprogreso la apertura de una sucursal en este lugar, logrando transformarse en realidad en 1989, fecha desde la cual se prestan los servicios a los sectores Calderón, Carapungo y Guayllabamba. En diciembre de 1994 un nuevo proyecto empezó a tomar vida, y debido a la necesidad de servir a más socios, se impulsó la apertura de la sucursal “Villaflora” en el sur del Ciudad de Quito.

El crecimiento de Cooprogreso fue efecto y reflejo de la confianza de los socios y el éxito y la eficiencia administrativa, logrando un incremento firme, real y sostenido, por lo que en estos momentos se cuenta con el funcionamiento de: Matriz (Pomasqui), 3 Sucursales (Atahualpa, Calderón y Villaflora), 14 Agencias (La Y, Centro Histórico, Los Bancos, Tumbaco, Mariscal Sucre, Sangolquí, Carapungo, Guayllabamba, Cayambe, La Prensa, Quicentro Sur, Santo Domingo de los Tsachilas, Guayaquil y Portoviejo) y 5 ventanillas de extensión (Nanegalito, Puellaro, Perucho, San José de Minas y Pacto).

Actualmente Cooprogreso se encuentra en búsqueda de nuevos mercados que permitan satisfacer a nuevos socios y sus necesidades. (Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso Ltda.”, s.f.)

1.5.2 Calificación de Riesgo

COOPROGRESO OBTIENE "AA" LA MEJOR CALIFICACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO

> En comité de calificación de riesgo No 099-2013 del 14 de mayo del 2013, PCR- PACIFIC CREDIT RATING decidió por unanimidad aumentar la calificación de “AA-“ a “AA” otorgada a la Fortaleza Financiera de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.”, sustentada en aspectos cualitativos y cuantitativos que demuestran que la institución ha evolucionado favorablemente en el tiempo con respecto a su estructura financiera, lo cual se refleja en el constante crecimiento del margen financiero neto, resultado operacional y utilidad del ejercicio, aumento de socios y solidez patrimonial principalmente como consecuencia de la buena reputación que mantiene en el mercado, complementado con buenas prácticas de responsabilidad social. (Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso Ltda.”, s.f.)

Gráfico 2: Evolución calificación de riesgo Cooprogreso Ltda.

COAC	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
COOPROGRESO	A-	A	A	A+	A+	A+	A+	AA-	AA-	AA-	AA

Fuente: Cooprogreso Ltda.

Esto ratifica a la "COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO" como una Institución financiera SÓLIDA Y SEGURA

"MEJORAMOS CONSTANTEMENTE PARA BRINDAR EL MEJOR SERVICIO A NUESTROS SOCIOS"

Certificado de Calificación AA Cooprogreso/Mayo 2013 – Anexo 1.

1.5.3 Análisis de la Organización

Durante 45 años Cooprogreso Ltda. ha actuado con absoluta transparencia, y prudencia en el manejo financiero, manteniendo siempre presente que la principal obligación es precautelar los recursos de sus socios y clientes, lo cual ha generado altos niveles de confianza.

Cooprogreso Ltda. es también una institución con finalidad social, que enfoca sus productos y servicios en beneficio de las clases trabajadoras y de aquellos segmentos más vulnerables de la población, contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

En la actualidad, a través del programa de crédito con educación, CREER, se otorga créditos comunales en zonas rurales, exclusivamente a mujeres de escasos recursos económicos, promoviendo actividades productivas que mejoren sus ingresos.

Los productos de Micro crédito apoyan a pequeños empresarios para que incrementen sus negocios, los manejen de mejor manera, y generen nuevas plazas de trabajo.

La solidez institucional permite ofrecer a los clientes depositantes, productos que combinan adecuadamente un bajo nivel de riesgo con una rentabilidad muy atractiva.

El flujo de caja que se recibe cada mes por el pago de las operaciones de crédito y las captaciones de los socios y clientes, sumado al adecuado control financiero, permite manejar adecuados niveles de liquidez.

Los principales índices financieros como solvencia, liquidez, provisiones, entre otros, reflejan un manejo financiero prudente, vital para el éxito de cualquier negocio.

1.5.3.1 Portafolio de productos y servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda." ofrece a sus socios, una variedad de productos y servicios más seguros, prácticos y confiables, los cuales han sido cuidadosamente estudiados, con el fin de que los socios de la Cooperativa, puedan conocer y optar por los mismos.

Los productos y servicios que brinda la cooperativa son:

- Créditos

  - Microcrédito.-Destinado a personas naturales, propietarios de una unidad económica, que les permita generar flujos de caja suficientes para amortizar dicho crédito e insertarlos en el mercado del microcrédito, pudiendo ser estos comerciantes o productores de bienes o servicios.

- Consumo.- Destinado a personas naturales con relación de dependencia y enfocado a satisfacer cualquier tipo de necesidad de consumo de los socios.

- Comercial.- Crédito destinado para: Inversión en actividades productivas, capital de operación y compra de activos fijos. Para personas naturales y jurídicas (siempre que cumplan requisitos y cuyos ingresos por ventas sean mayores o iguales a $ 100.000 e inferiores a $ 1'000.000).

- Vivienda.- Destinado a la compra, construcción, mejora de la vivienda, financia hasta el 70% del valor comercial de la propiedad. El mismo está destinado a personas naturales y microempresarios, quienes deberán poseer ingresos netos suficientes para amortizar dicho préstamo.

- A la vista

  - Ahorro progresar socios.- Destinada a cualquier persona natural que desee abrir una cuenta de ahorros, la cual será de libre disponibilidad y con acceso a créditos.

  - Ahorro progresar clientes.- Dirigido a personas naturales y/o jurídicas que deseen tener una alternativa de ahorro con Cooprogreso, sin necesidad de ser socio de la Institución.

- Ahorro programado.- Producto de ahorro programado dirigido a los socios y clientes para satisfacer las necesidades y expectativas de ahorro a futuro: estudiantil, salud, viajes, mundialista, vivienda, consumo, vehicular, otros.

- Ahorro progresar yo soy.- Producto orientado a mejorar la capacidad de los jóvenes de 13 a 24 años para manejar el dinero y utilizar servicios financieros con el fin de fortalecer sus futuras oportunidades económicas que contempla talleres de educación financiera en ahorros.

- Cuenta corporativa progresar.- Producto Cuenta Corporativa para mayor rentabilidad para tu organización y con disponibilidad de fondos cuando se requiera.

- A plazo fijo

  - Depósito a plazo fijo.- Destinado a cualquier persona natural o jurídica, sean o no socios de Cooprogreso, que deseen realizar una inversión por un tiempo determinado.

- Servicios

  - Seguro de Vida y Asistencia Médica y Odontológica.

  - Pago del Bono de Desarrollo Humano.

- Pago de Tarjetas de Crédito Visa y Mastercard (Pacificard).
- Pago de Planillas de Agua: EMAAP, EMMAP (Portoviejo), Interagua (Guayaquil).
- Pago de Planillas de Luz: EEQ, EMELNORTE (Cayambe).
- Pago de Planillas de Teléfono: CNT.
- Pines y recargas Movistar y Claro.
- Matriculación vehicular.
- Transferencias de dominio.
- SRI – RISE.
- Pagos Leonisa, De Pratti, IECE.
- Pagos AVON, Univisa, TV Cable.
- Cash Management: Pago a proveedores y Transferencias.
- Servicio de Remesas.
- Comisión de Tránsito del Guayas.

- Recaudaciones Municipio de Quito.

- Municipio de Guayaquil

1.5.3.2 Información financiera (Corte a Junio del 2013)

La información financiera que se presenta a continuación muestra como la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso Ltda.” tiene un continuo crecimiento en sus activos reflejando el sólido y sostenible desarrollo a través de los años.

En la distribución de la cartera de Cooprogreso se aprecia que el mayor potencial tiene la cartera de microcrédito y consumo, siendo el microcrédito, con un 47%, el principal producto de la cooperativa.

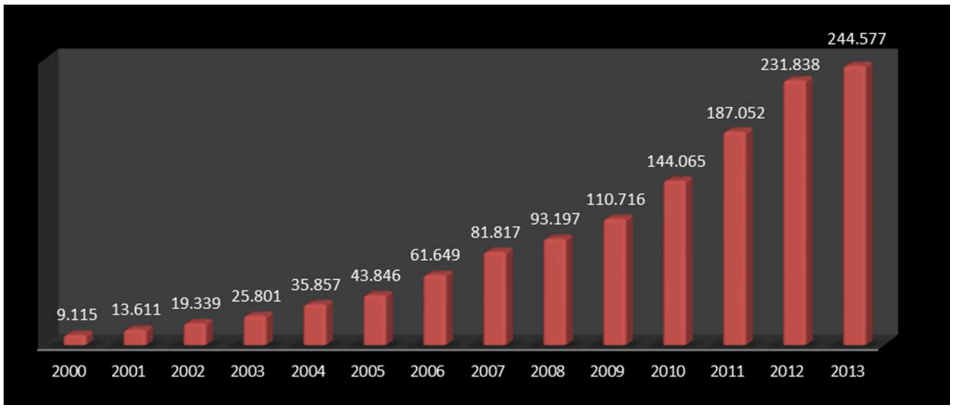
El fondeo institucional reflejado a través del pasivo, denota la confianza de miles de ahorristas e inversionistas en sus depósitos a largo plazo y depósitos de ahorro; así como el empuje institucional para el crecimiento del negocio crediticio.

El fortalecimiento patrimonial ha continuado incrementándose en los últimos años y mantiene una tendencia favorable en el 2012, aspecto primordial para la continuidad del negocio financiero.

La representación de esta información financiera se presenta en los siguientes gráficos:

Evolución de los Activos totales

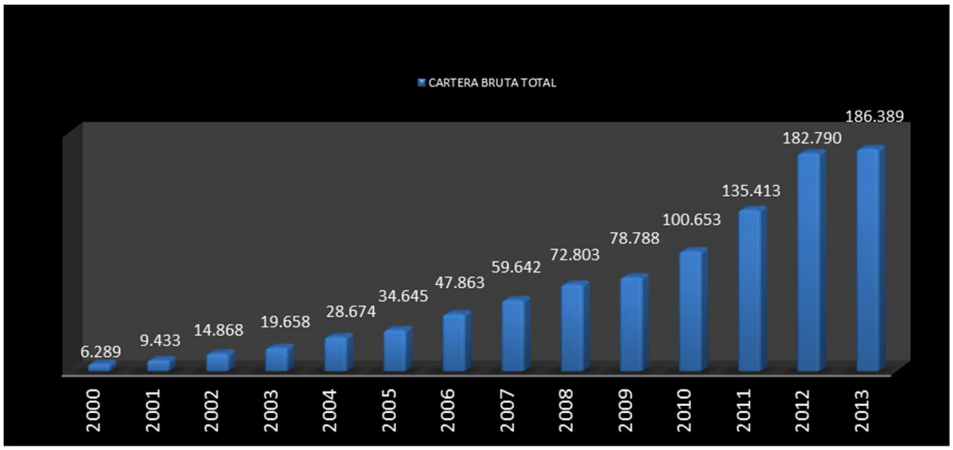
Gráfico 3: Activos totales



Fuente: Cooprogreso Ltda.

Evolución de la Cartera bruta total

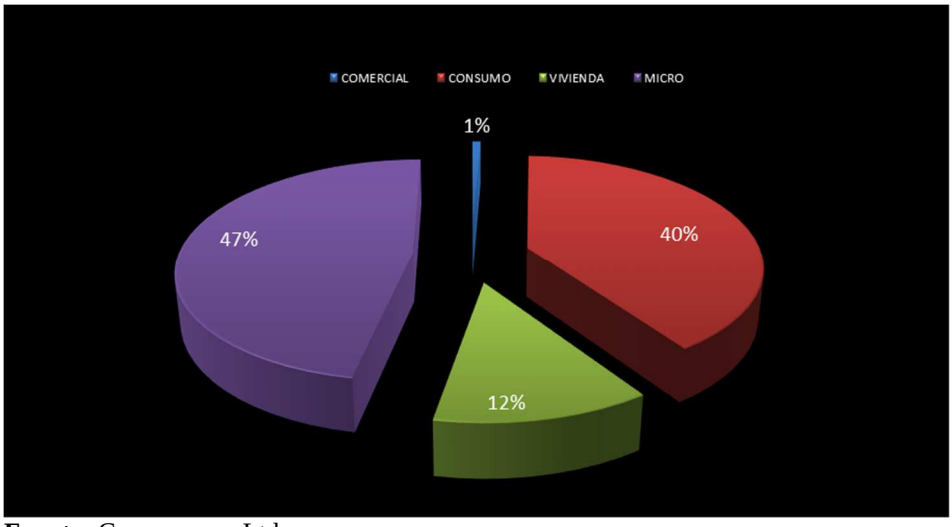
Gráfico 4: Cartera bruta total



Fuente: Cooprogreso Ltda.

Distribución de la cartera

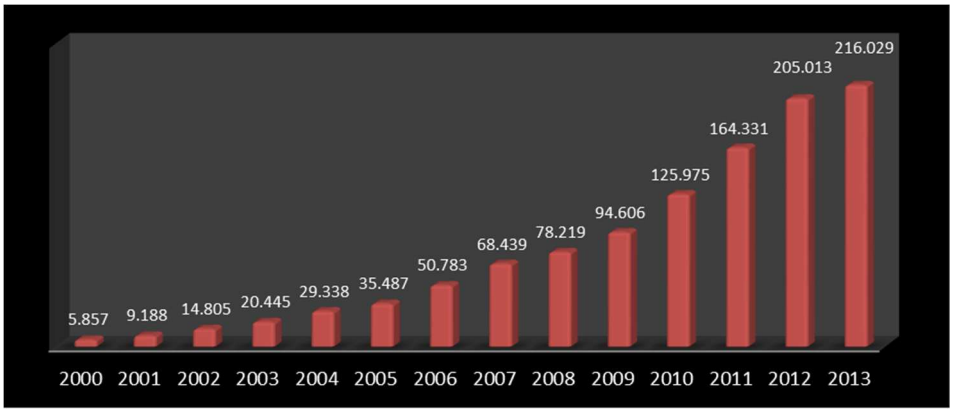
Gráfico 5: Distribución de la cartera



Fuente: Cooprogreso Ltda.

Evolución de los Pasivos

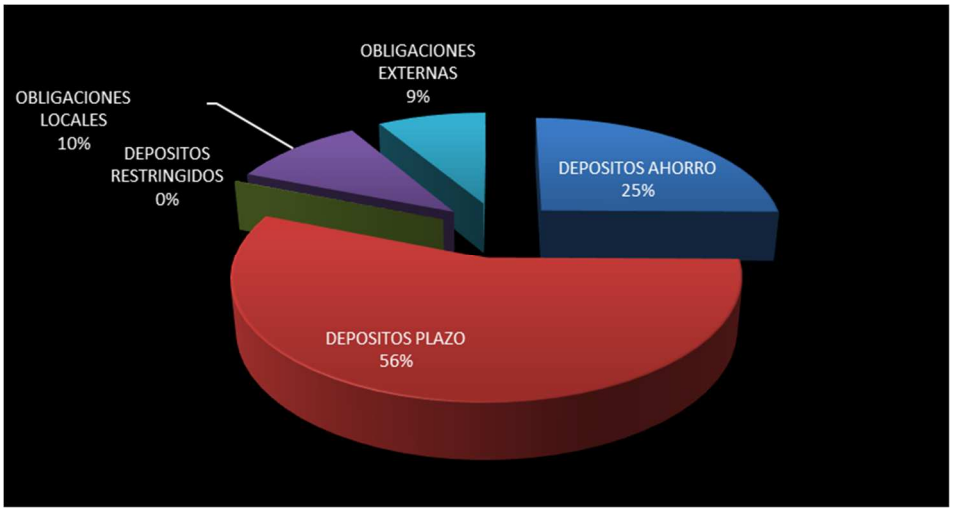
Gráfico 6: Pasivos



Fuente: Cooprogreso Ltda.

Distribución del fondeo

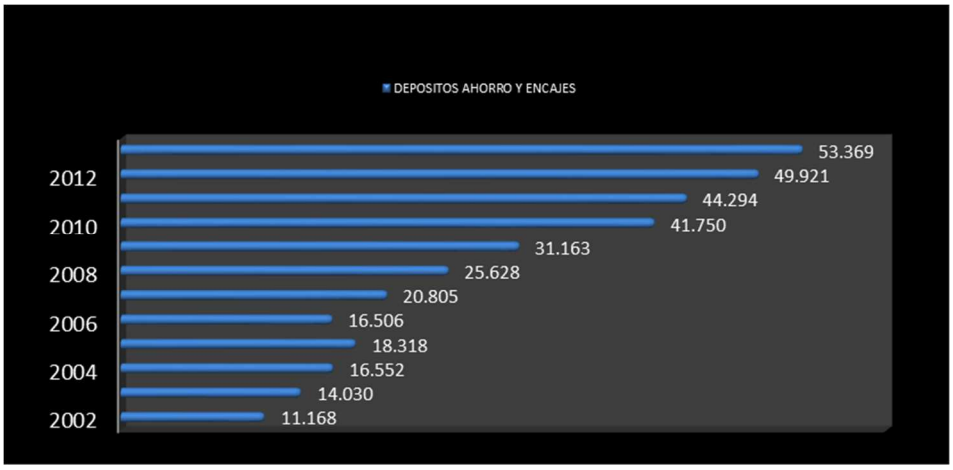
Gráfico 7: Distribución del fondeo



Fuente: Cooprogreso Ltda.

Evolución de los Depósitos de ahorro

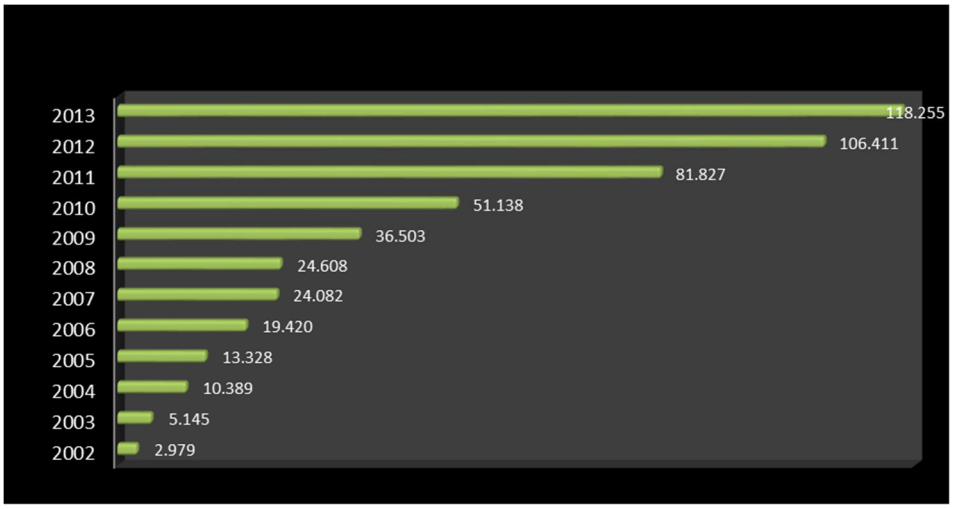
Gráfico 8: Depósitos de ahorro



Fuente: Cooprogreso Ltda.

Evolución de los Depósitos a plazo

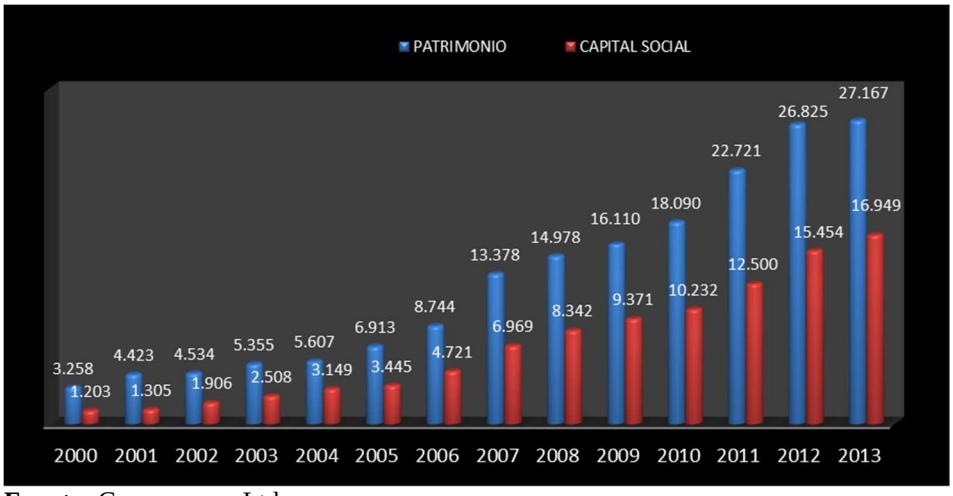
Gráfico 9: Depósitos a plazo



Fuente: Cooprogreso Ltda.

Evolución del Patrimonio

Gráfico 10: Patrimonio



Fuente: Cooprogreso Ltda.

1.5.3.3 Indicadores financieros

La administración integral de Cooprogreso Ltda. ha facilitado la obtención de buenos resultados de gestión, lo cual compromete su mantención y mejoramiento en el tiempo, a la luz de la alta competitividad existente.

Cuadro 2: Indicadores financieros

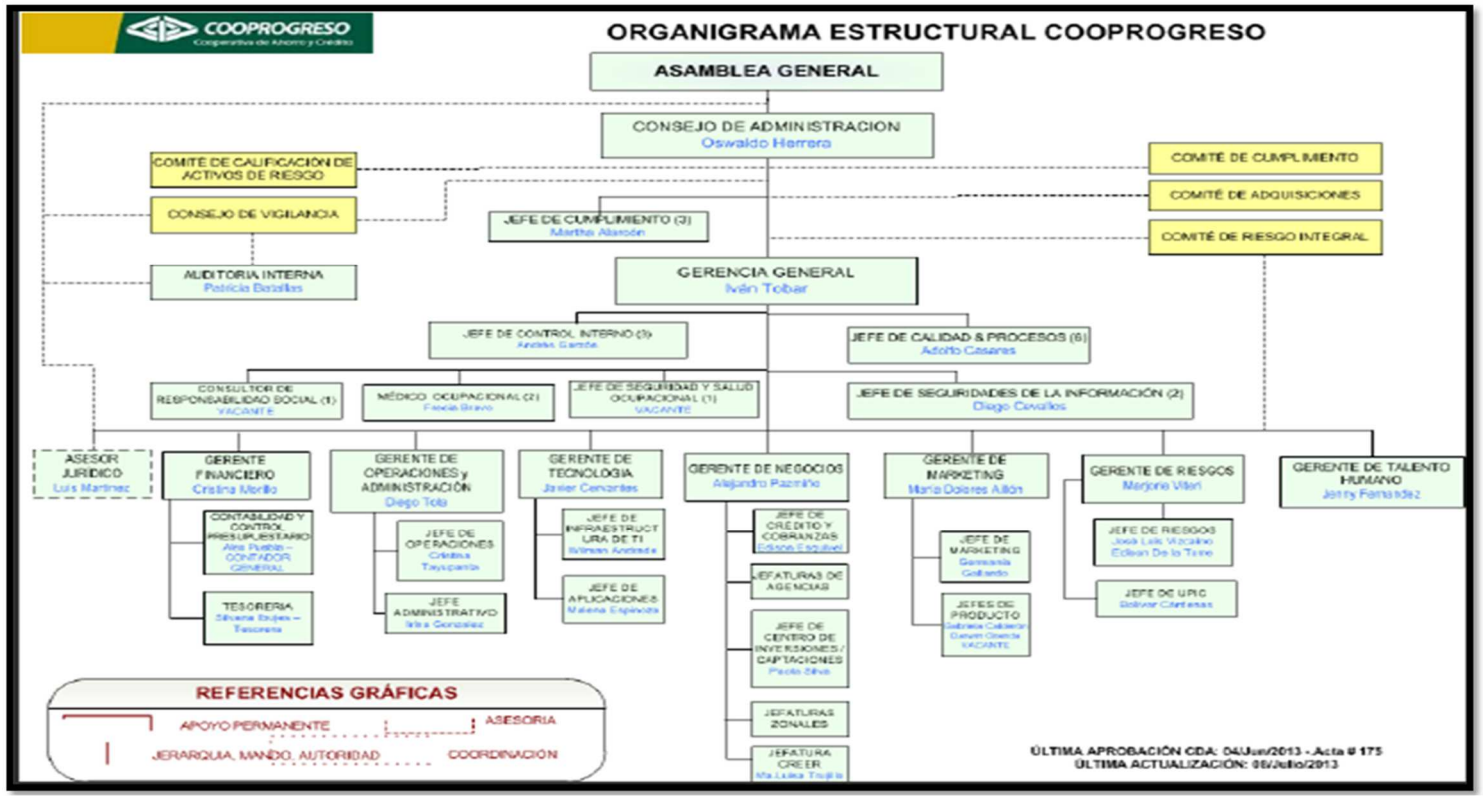
GRUPO	INDICADOR	jun-13
CAPACIDAD PATRIMONIAL	COBERTURA DE PATRIMONIO TECNICO - SOLVENCIA	13.34%
	COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	329.96%
CALIDAD DE ACTIVOS	MOROSIDAD TOTAL	5.06%
	PROVISIONES / CARTERA IMPRODUCTIVA	102.15%
MANEJO ADMINISTRATIVO	ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	110.85%
	GASTOS OPERATIVOS / MARGEN FINANCIERO. º ABSORCION	90.08%
	GASTOS PERSONAL / ACTIVOS TOTALES PROMEDIO	3.37%
	GASTOS OPERACIONALES / ACTIVOS TOTALES PROM	6.96%
RENTABILIDAD	ROA	1.16%
	ROE	10.82%
LIQUIDEZ	FONDOS DISPONIBLES / DEPOSITOS CORTO PLAZO	27.19%
	FOND.DISP + INV / OBLIG. PUBLIC + OBLIG. FINANC.	27.70%

Fuente: Cooprogreso Ltda.

1.5.4 Estructura Organizacional

1.5.4.1 Organigrama Estructural Cooprogreso

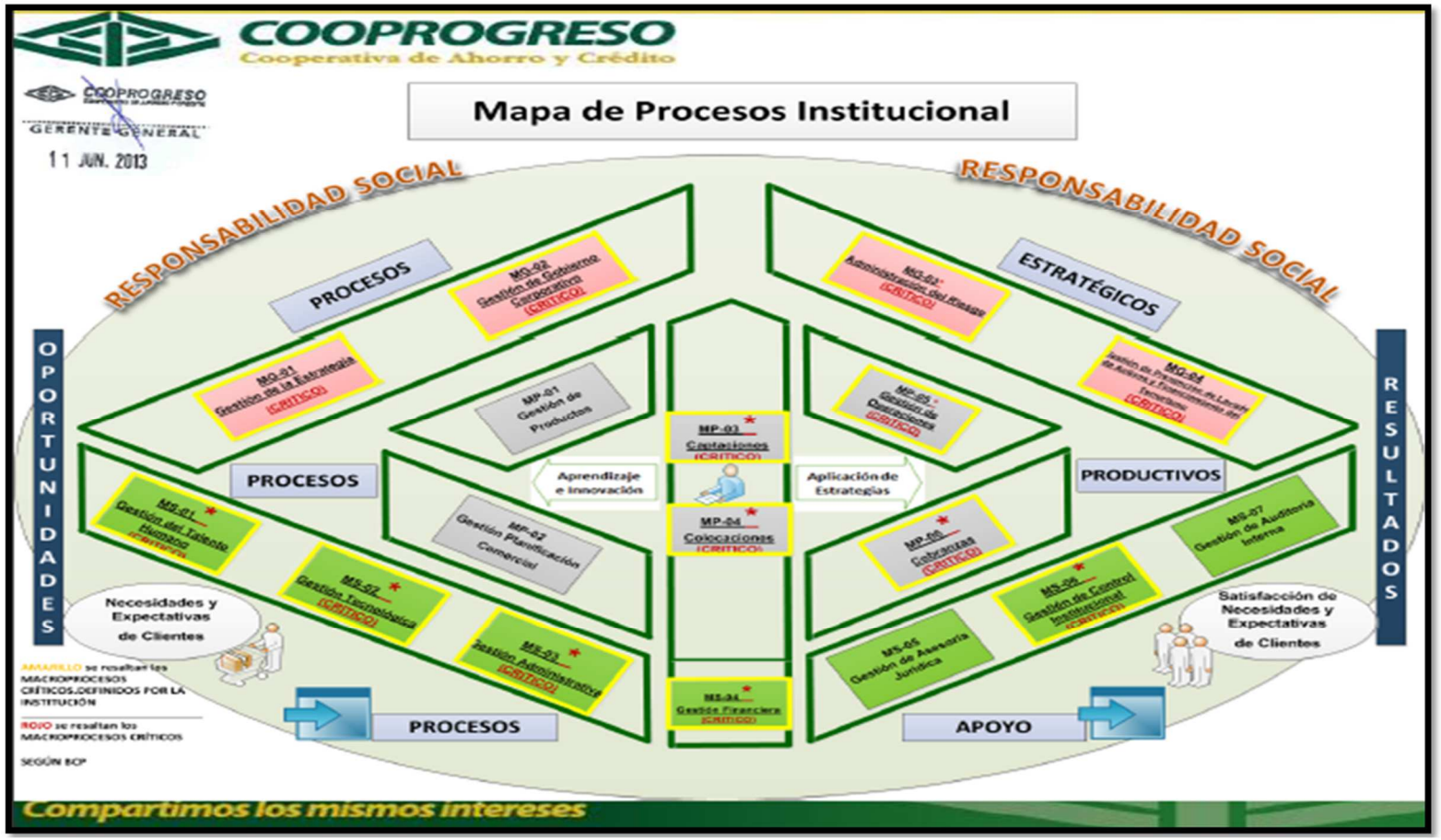
Gráfico 11: Organigrama Estructural Cooprogreso



Fuente: Organigramas Generales Cooprogreso Actualizado

1.5.4.2 Mapa de Procesos Institucional

Gráfico 12: Mapa de Procesos Institucional



Fuente: Estructura del Mapa de Procesos de Cooprogreso Ltda.

"Cooprogreso Ltda." cuenta con una estructura organizacional grande y bien definida en cada área, lo que quiere decir que la cooperativa tiene bien definido sus procesos.

1.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.6.1 Misión

Servir a nuestros socios clientes, de manera competitiva, equitativa y con responsabilidad social, facilitando la entrega de productos y servicios financieros, retribuyendo valor a los aportes de los socios, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida, el progreso de la comunidad y del País, utilizando la tecnología disponible, respaldados en el compromiso de su talento humano que fortalecen la confianza, solidez y crecimiento sustentable de la Institución. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda.", s.f.)

1.6.2 Visión

Ser líderes en la innovación en el sistema cooperativo, y ser competitivos en el sistema financiero nacional para satisfacer las necesidades de nuestros socios clientes contribuyendo a su bienestar y de la comunidad. (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda.", s.f.)

1.6.3 Valores corporativos

1. **Compromiso**

- Sentir como propios los objetivos de la organización.
- Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo para alcanzar los objetivos comunes.
- Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.
- Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.
- Cumplir con sus obligaciones, tanto los personales como profesionales.

2. **Responsabilidad Social**

- Comportarse, ajustados a la ética y respeto por las personas, la sociedad y el medio ambiente.
- Mantener cooperación social con sus clientes proveedores, competidores, entidades de control; con base a compromisos de transparencia, rendición de cuentas.

- Garantizar la no corrupción y mala administración. (Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso Ltda.”, s.f.)

3. Orientación al Cliente

- Ayudar y servir a los socios y clientes.
- Comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.
- Conocer y resolver los problemas del socio cliente interno como externo.
- Manifestar una actitud positiva permanente para identificar las necesidades del socio o cliente.

4. Integridad

- Obrar con rectitud e integridad.
- Actuar coherentemente con lo que cada uno dice o considera importante.
- Comunicar las intenciones ideas y sentimientos abierta y directamente.
- Proceder con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

5. Liderazgo

- Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.

- Inspirar valores de actuación proactivas y anticipar escenarios de desarrollo.

- Fijar objetivos, efectuar seguimientos y dar retroalimentación, e integrar las opiniones de los otros.

- Establecer claramente directivas, fijar prioridades y comunicarlas.

- Tener y transmitir energía positiva.

- Motivar e inspirar confianza.

- Defender o encarar creencias, ideas y asociaciones con determinación.

- Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la capacidad de decisiones y le efectividad de la organización.

- Proveer entrenamiento y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.

6. Conciencia Organizacional

- Reconocer los atributos y modificaciones de la organización.

- Comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia organización o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.

- Identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores.

- Ser capaz de proveer la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

1.6.4 Objetivos

Cooprogreso Ltda. ha definido 6 objetivos estratégicos generales encasillándose en seis perspectivas de gestión:

Cuadro 3: Objetivos y principios Cooprogreso

PERSPECTIVA		OBJETIVO
1	Financiera	Alcanzar una estructura financiera que permita la sustentabilidad del negocio en el largo plazo.
2	Socios y Clientes	Satisfacer las expectativas de los socios y clientes.
3	Procesos y Tecnología	Alcanzar niveles de excelencia comercial y operativa que garanticen la entrega oportuna de productos y servicios.
4	Aprendizaje y Desarrollo	Fortalecer la cultura organizacional basada en el compromiso y la maximización dela potencia del Talento Humano.
5	Riesgos	Gestionar los Riesgos Institucionales.
6	Responsabilidad Social y Cooperativismo	Fortalecer la responsabilidad social y el Cooperativismo.

Fuente: Cooprogreso Ltda.

1.6.5 Principios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda." se fundamenta en los principios cooperativos y a la vez en los principios que dicta la Ley Orgánica del Sistema Financiero Cooperativo Popular y Solidario.

1.6.5.1 Principios Cooperativos

Son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Los siete principios cooperativos son:

- Libre Adhesión.- Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva

la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- Control democrático de los socios.- Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

- Participación económica de los socios.- Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscripto, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

- Autonomía e independencia.- Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen

capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- Educación, entretenimiento e información.- Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- Cooperación entre cooperativas.- Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- Compromiso con la comunidad.- La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios. Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades, según los criterios aprobados por los socios. (Wikisource, s.f.)

Gráfico 13: Principios cooperativos

Fuente: http://liceoalternativo.edu.uy/?page_id=59

1.6.5.2 Principios de la Ley Orgánica del Sistema Financiero Cooperativo Popular y Solidario

Son 13 los principios del Sistema Financiero Cooperativo Popular y Solidario:

- Los mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta.

- Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.

- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.

- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.

- Autonomía, autodeterminación y autogobierno.

- Servicio a la comunidad.

- Integración con otras organizaciones del mismo sector.

- Promoción de la cultura ecológica.

- Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación la del remanente patrimonial.

- Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real. (Ley Orgánica del Sistema Financiero Cooperativo Popular y Solidario)

1.7 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda.", se constituye en la parroquia de Atahualpa, en Agosto de 1969, siendo su objetivo el de contribuir al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas.

Actualmente, Cooprogreso después de varios estudios y análisis realizados en el proceso de Administración de Fondos Disponibles, incorporó a su matriz (Pomasqui) un centro de acopio, beneficiándose de tener más de cerca el manejo de valores que registra la cooperativa y dejando a un lado la contratación de los servicios de transportación y blindado de valores, que sostenía en contrato con el Banco Pichincha; es por ello que consecuentemente, los gastos por transportación de valores se han triplicado en los últimos años.

Gráfico 14: Servicio de transporte de valores

Fuente: Proceso de Administración de Fondos Disponibles

La transportación de dinero se encuentra en los procesos levantados, dentro del proceso de Administración de Fondos Disponibles, mencionándolo así como la principal referencia.

Es de suma preocupación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso Ltda.”, salvaguardar sus activos, la confianza y los depósitos de todos sus asociados y administrar los recursos con eficiencia y eficacia; bajo este concepto es de suma preocupación la falta de provisión de dinero o el exceso del mismo en las agencias, teniendo así posibles asaltos o difamación que la cooperativa se encuentra en momentos de quiebra.

Lo que se pretende, es realizar estudios al proceso analizado y proponer las maneras de reducir los costos en la transportación de dinero hacia las agencias a través de la metodología del mejoramiento continuo.

1.8 OBJETIVOS

1.8.1 General

Proponer la reducción de costos a través del mejoramiento continuo al proceso de Administración de Fondos Disponibles para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

1.8.2 Específicos

1) Realizar un diagnóstico de las actividades del proceso de Administración de Fondos Disponibles de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso Ltda.”

2) Levantar los procesos actuales del proceso de Administración de Fondos Disponibles.

3) Identificar los principales problemas y las causas de los incrementos de los costos en el proceso de Administración de Fondos Disponibles.

4) Identificar varias opciones para la reducción de costos al proceso de Administración de Fondos Disponibles mediante las herramientas del mejoramiento continuo.

1.9 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio aportará con información ventajosa, al brindar apoyo y acción a las actividades que se realicen en el proceso de Administración de Fondos Disponibles de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda.", así como también la propuesta de implementación permitirá cumplir con el objetivo de reducir los costos.

La información proporcionada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda.", permitirá conocer la gestión desarrollada actualmente en el proceso de Administración de Fondos Disponibles, y de esta manera aportar con propuestas de solución para la organización.

La propuesta de mejorar los procesos, permitirá normalizar las actividades y tomar en cuenta todos los requisitos necesarios que se presentarán en el caso de faltar dinero en una o más sucursales de la cooperativa, planeando una buena provisión de dinero en

el centro de acopio, para evitar la falta de efectivo en la sucursales y prever el riesgo que se corre al no proveerlas.

Se debe tomar en cuenta el riesgo existente de no dotar de efectivo a las oficinas y el que ésta no pueda solucionar las necesidades de los clientes; por el contrario que una de ellas cuente con demasiado dinero, encontrando otro problema con la prima que cubre el seguro en caso de existir un robo, es aquí la importancia de administrar los fondos de la Cooperativa, optimizando los recursos y reduciendo costos.

Finalmente, se podrá obtener una guía práctica para el desenvolvimiento de las diferentes actividades desarrolladas por las personas que forman parte del proceso de Administración de Fondos Disponibles, mejorando su desempeño y haciéndolas más competitivas, para optimizar la utilización de recursos y disminución de costos.

1.10 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DISPONIBLES

El alcance del proceso de Administración de Fondos Disponibles de Cooprogreso Ltda. abarca la Apertura de cuenta, Transferencias solicitadas por clientes, Transferencias interbancarias internas, Manejo de efectivo, Envío de efectivo al centro de acopio, Envío de efectivo del centro de acopio a una IFI, Control de manejo de efectivo, Manejo de cheques y Firmas autorizadas.

El análisis de la tesis se concentra únicamente en los procedimientos de Manejo de efectivo, Envío de efectivo al centro de acopio, Envío de efectivo del centro de acopio a una IFI y Control de manejo de efectivo, teniendo sus subdivisiones como se presenta a continuación:

- Manejo de efectivo.

  - Diagrama de reposición de efectivo.
  - Procedimiento de reposición de efectivo.

- Envío de efectivo al centro de acopio.

  - Diagrama de envío de efectivo al centro de acopio.
  - Procedimiento de envío de efectivo al centro de acopio.

- Envío de efectivo del centro de acopio a una IFI.

  - Diagrama del envío de efectivo del centro de acopio a una IFI.
  - Procedimiento del envío de efectivo del centro de acopio a una IFI.

- Control del manejo de efectivo.

  - Diagrama del manejo de efectivo.
  - Procedimiento del manejo de efectivo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooprogreso Ltda.” mantiene un contrato de servicios de transportación de valores con G4S Segurity Services Cía. Ltda., con el fin de llevar a cabo sus procedimientos de recolección y envío de dinero de y hacia las agencias de la cooperativa.

Contrato para la prestación de servicios de transportes de dinero G4S 2011. – Anexo 2.

Se debe tomar en cuenta que la mayor preocupación de la cooperativa es el incremento del costo del transporte de dinero en los últimos años debido a la creación de su centro de acopio; es por ello que como referencia, se presenta a continuación las tarifas que la empresa G4S tiene para la transportación del dinero recaudado por Cooprogreso Ltda.

Gráfico 15: Tarifas G4S transporte de valores 2011

1. TRANSPORTE TERRESTRE:

ITEM	Servicio Normal de Lunes a Viernes de 8:30 a 16:30 programado al menos 24 horas antes	Servicio Extraordinario solicitado mismo día con mas de 2 horas de anticipación de Lunes a Viernes de 8:30 a 16:30	Servicio Emergente solicitado con menos de 2 horas de anticipación y Fuera del horario de Servicio Normal
Custodia efectivo (Sobre monto transportado)(1)	0,074 %	0,074 %	0,74%
Seguro Efectivo (Sobre monto transportado)	0,025%	0,025 %	0,025%
Custodia cheques(2)	0,01%	0,01%	0,01%
Uso de Bóveda cuando el Cliente lo requiera	0,076%	0,076%	0,076%

Notas:

(1) Sobre el monto transportado en dinero en Efectivo, tomando como base un mínimo de cuatro mil dólares por viaje.
(2) Sobre el monto transportado en dinero en Cheques, tomando como base un mínimo de cuatro mil dólares por viaje.
(3) Sobre el monto solicitado y mantenido en bóveda

2. IMPUESTOS:
Al valor de la factura se deberá sumar el Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El "CLIENTE" conviene y está de acuerdo que los precios especificados en el tarifario serán incrementados en los siguientes casos:

Cuando el Gobierno Nacional, Congreso, Ministerio de Trabajo o Autoridad Competente, a través de: ley, decreto, acuerdo ministerial o reglamento, incrementaren los sueldos, remuneraciones, del personal que trabaja para LA CONTRATISTA, o se fijare nuevos precios a los combustibles, se procederá al incremento con la misma fecha de expedición de la: ley, decreto, acuerdo ministerial o reglamento.

Fuente: Cooprogreso Ltda.

El costo por el transporte del dinero, G4S lo determina de acuerdo al kilometraje recorrido, que sirve para determinar la distancia recorrida del blindado desde las agencias hasta el destinatario en viaje de ida y vuelta.

La compañía transportadora de valores G4S, presta servicios en las sucursales y agencias detalladas a continuación:

Gráfico 16: Tarifas G4S transporte de valores 2011

AGENCIAS	DIRECCIÓN	CIUDAD
ATAHUALPA	Parroquia Atahualpa (ATAHUALPA)	Atahualpa
CALDERÓN	Av. Caran y 9 de Agosto (CALDERÓN)	Quito
CARAPUNGO	2da Etapa Mz. E Casa 15 (CARAPUNGO)	Quito
CAYAMBE	Sucre y Ascázubi (CAYAMBE)	Cayambe
CENTRO HISTÓRICO	Guayaquil N2-29 y Sucre (CENTRO HISTÓRICO)	Quito
GUAYLLABAMBA	Av. Simón Bolívar #907 y 24 de Mayo (GUAYLLABAMBA)	Guayllabamba
LA PRENSA	Av. La Prensa y Gonzalo Gallo Local N°. 3 (LA PRENSA)	Quito
LA Y	Av. Amazonas N41-154 e Isla Floreana (LA Y)	Quito
LOS BANCOS	Av. 17 de Julio (LOS BANCOS)	Los Bancos
MARISCAL	Av. Mariscal Sucre S11-215 y Cosme Osorio (MARISCAL)	Quito
NANEGALITO	Calle Sucre frente al parque central (NANEGALITO)	Nanegalito
POMASQUI	Av. Manuel Córdova Galarza 9380 y Marieta de Ventimilla (POMASQUI)	Pomásqui
PUELLARO	Calle 24 de Mayo y Antonio Jose de Sucre (PUELLARO)	Puellaro
QUICENTRO SUR	Av. Morán Valverde y Quitumbe (Local 203 planta baja) (QUICENTRO SUR)	Quito
SAN JOSÉ DE MINAS	García Moreno S/N y Antonio Flores (SAN JOSÉ DE MINAS)	San Jose de Minas
SANGOLQUÍ	Calle J.J. Olmedo 530 y Montúfar (SANGOLQUÍ)	Sangolquí
SANTO DOMINGO	Av. Quito y Cocanigua Esq. Sector 5 esquinas (SANTO DOMINGO)	Sto. Domingo
TUMBACO	Av. Interoceánica 304 entre Eugenio Espejo y Juan Montalvo (TUMBACO)	Tumbaco
VILLALORA	Av. Rodrigo de Chávez y Pedro Alfaro (VILLAFLORA)	Quito
GUAYAQUIL	Aguirre 210 y Los Rios Edificio Coopseguros	Guayaquil
PORTOVIEJO	Ciudad de Portoviejo	Portoviejo

Fuente: Cooprogreso Ltda.

El costo de transportación de valores en el Mes de Julio 2014 de las agencias al centro de acopio de Cooprogreso Ltda. son:

Cuadro 4: Costo de transportación de valores

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPROGRESO LTDA."
COSTO TRANSPORTACIÓN DE DINERO

Transportadora:	G4S Security Services Cía. Ltda.
Mes:	31/07/2014
Factura G4S N°:	001-006-000023204
%Custodia efectivo:	0,083%
%Seguro efectivo:	0,029%
Unidad de medida Costo de Transportación:	Kilómetros

Agencia	Monto enviado mensual	Costo de tranportación	Custodia	Seguro	Subtotal	IVA 12%	Total
ATAHUALPA	246.000,00	397,50	204,18	71,34	673,02	80,76	753,78
CALDERON	200.000,00	42,40	166,00	58,00	266,40	31,97	298,37
CARAPUNGO	350.000,00	81,30	290,50	101,50	473,30	56,80	530,10
CAYAMBE	71.000,00	488,34	58,93	20,59	567,86	68,14	636,00
CENTRO HISTORICO	165.780,00	26,50	137,60	48,08	212,17	25,46	237,63
GUAYLLABAMBA	40.000,00	53,00	33,20	11,60	97,80	11,74	109,54
LA PRENSA	190.000,00	71,95	157,70	55,10	284,75	34,17	318,92
LA Y	360.000,00	37,10	298,80	104,40	440,30	52,84	493,14
LOS BANCOS	477.530,00	854,64	396,35	138,48	1.389,47	166,74	1.556,21
MACHACHI	35.114,80	111,15	29,15	10,18	150,48	18,06	168,54
MARISCAL	211.000,00	31,80	175,13	61,19	268,12	32,17	300,29
NANEGALITO	107.600,00	225,78	89,31	31,20	346,29	41,56	387,85
PUELLARO	161.000,00	349,80	133,63	46,69	530,12	63,61	593,73
QUICENTRO SUR	255.000,00	10,62	211,65	73,95	296,22	35,55	331,77
SAN JOSÉ DE MINAS	236.000,00	397,50	195,88	68,44	661,82	79,42	741,24
SANGOLQUI	290.500,00	26,50	241,12	84,25	351,86	42,22	394,08
SANTO DOMINGO	253.500,00	150,52	210,41	73,52	434,44	52,13	486,57
TUMBACO	340.000,00	92,50	282,20	98,60	473,30	56,80	530,10
VILLAFLORA	410.000,00	58,30	340,30	118,90	517,50	62,10	579,60
Totales	4.400.024,80	3.507,20	3.652,02	1.276,01	8.435,23	1.012,23	**$ 9.447,46**
						Costo transporte - Valor mensual	
						Costo transporte - Valor anual aproximado	**$ 113.369,46**

Fuente: Cooprogreso Ltda. Datos tomados a Julio 2014.

Con la información proporcionada por el cuadro anterior, se concluye que el costo de transportación donde más gasto se incurre es en la Agencia ubicada en Los Bancos, representando el 16% del total de la factura pagada a la transportadora G4S.

2 CAPÍTULO II: GESTIÓN POR PROCESOS

2.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Actualmente, la calidad es un requisito importante para cualquier empresa que aspire a ser competitiva, orientada a sus clientes y que busque permanentemente satisfacerlos. El concepto de calidad es difícil de definirlo, puesto que puede tener significado distinto para diferentes personas. La calidad es algo cualitativo y subjetivo, lo que para una persona puede ser de calidad un auto RollsRoyce, para otra se daría por satisfecho con un Suzuki Forza año 2000.

En la actualidad existen diversos modelos de gestión de calidad, sin embargo, se ha escogido los dos más representativos como son: ISO 9000 y Malcolm Baldrige.

En la terminología normalizada ISO versión 9000, la calidad "es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas".

La Gestión de la Calidad tiene un origen tan antiguo como el origen de las sociedades humanas, se podría decir que su gran inicio fue por el año de 1910 en la organización Ford, en la cual se utilizaban inspectores para los productos que fabricaban, con el fin de separar los productos de baja calidad de los productos aceptables antes de colocarlos en el mercado.

A inicios de los años 60, en Estados Unidos se conformó un movimiento de protección a los consumidores para asegurar que los productos que se encontraban en el mercado, cumplieran con estándares establecidos, es a partir de esta fecha que se incrementó la necesidad de ampliar el concepto de control de la calidad.

La Gestión de Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Los principios de la Gestión de Calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

Según la norma ISO 9000:2004 le define a la Gestión de la Calidad como: “actividades controladas para dirigir y vigilar una organización en lo relativo a la calidad”.

El modelo estadounidense para la GCT es el formado por los criterios del *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)***,** el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una Gestión de la Calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa. (Emagister, s.f.)

La calidad se la obtiene mediante la gestión de recursos y procedimientos adecuados. La gestión de la calidad incluye actividades como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora continua de la calidad.

- Planificación de la calidad.- Es un proceso que implica prever las acciones necesarias, con el mayor aprovechamiento de los recursos, para lograr que los bienes, servicios y procesos internos cumplan con las expectativas de los clientes.

- Control de la calidad.- Posterior a la planificación de la calidad, se requiere de un continuo control para asegurar su efectividad, esto significa desarrollar sistemas de control a todos los niveles del plan de calidad. El control es necesario para realizar evaluaciones estratégicas y operativas de la planificación de la calidad, comprobando su viabilidad y eficacia contra los resultados de la aplicación del control de calidad.

- Aseguramiento de la calidad.- Es un conjunto de actividades que afirma que los productos, servicios o procesos garantizan calidad y están orientados a satisfacer necesidades. Entre estas actividades se encuentra la comparación con estándares, el seguimiento de procesos, retroalimentación de información, etc., ayudando a contribuir a la prevención de errores, lo cual puede contrastar con el control de calidad.

- Mejora continua de la calidad.- Es un proceso que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final, de acuerdo con la planificación de calidad, logrando ser más productivos y competitivos en el mercado.

- Según (GrifulPonsati) y (Canela Campos) “La gestión de la calidad se lleva a cabo mediante un sistema, es decir, mediante un conjunto de elementos mutuamente relacionados que actúan entre sí. Se describe en un documento llamado, Manual de la Calidad”. Las empresas pueden adoptar los recursos necesarios para que la política de calidad sea viable y que no se pierda el esfuerzo realizado.

El manual de la calidad es un documento donde se especifica la misión, visión de una empresa en el tema de calidad, así como también la política de calidad y los medios que facilitan a su cumplimiento. En el manual de la calidad se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción de una Gestión de Calidad.

La Norma ISO 9001:2008 define el manual de calidad como “el documento que especifica el sistema de gestión de calidad de una organización”.

De igual manera, aparece en el citado de la norma ISO 9001:2008 en su apartado 4.2 Requisitos de la documentación, donde se menciona que el Manual debe incluir:

- Alcance del Sistema, incluyendo detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados o referencia a los mismos.
- Descripción de la interacción entre los procesos del Sistema.

2.1.1 Principios de Gestión de la Calidad

La Norma Internacional ISO 9000, han definido 8 principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

  (Norma Internacional ISO 9000, pág. 6)

2.2 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN – NORMAS ISO

La International Organization for Standardization (ISO) por sus siglas en inglés, se establece el 14 de octubre de 1946, en Londres donde 25 países deseaban establecer un organismo oficial que hicieran posible el intercambio de productos, repuestos, equipos y maquinaria.

Desde entonces ha publicado más de 19.500 normas internacionales que abarcan casi todos los aspectos de la tecnología y los negocios. De la seguridad de los alimentos a

las computadoras, y la agricultura a la salud. Hoy cuenta con miembros de 163 países y 3.368 organismos técnicos para cuidar de elaboración de normas.

Según Alfredo Esponda “La ISO comenzó a funcionar en 1947. La sede acordada fue Ginebra, Suiza. Se estructuró con base en Comités Técnicos. Su labor inicial consistió en emitir normas básicas: aquellas que tienen impacto sobre muchos sectores, como las de metal, electricidad, materias primas, etc.”

La organización tiene como objetivo, promover el desarrollo de la normalización y actividades conexas en el mundo, con el fin de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y desarrollar la cooperación en las esferas de actividad intelectual, científica, tecnológica y económica.

ISO (Organización Internacional de Normalización) es el mayor desarrollador mundial de las Normas Internacionales voluntarias. Las Normas Internacionales dan el estado de las especificaciones del arte de productos, servicios y buenas prácticas, ayudando a hacer que la industria sea más eficiente y eficaz. Desarrollado a través de un consenso global, que ayudan a eliminar las barreras al comercio internacional. (Norma ISO, s.f.)

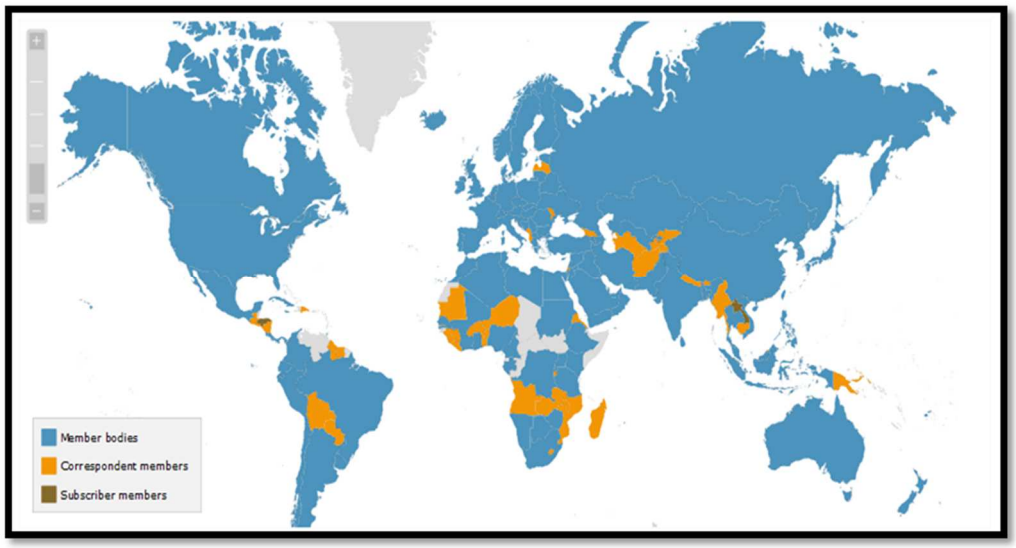
Los miembros de la ISO se estructuran mediante tres categorías, disfrutando cada uno de ellos de un nivel diferente de acceso e influencia sobre el sistema ISO. Estos son:

- Los miembros titulares (o los organismos miembros) influyen en el desarrollo y la estrategia de las normas ISO por participar y votar en la norma ISO técnica y en reuniones políticas. Los miembros de pleno venden y adoptan las Normas Internacionales ISO a nivel nacional.

- Los miembros correspondientes observan la elaboración de normas y la estrategia ISO asistiendo a las ISO reuniones técnicas y de política en calidad de observadores. Los miembros correspondientes pueden vender y adoptar las Normas Internacionales ISO a nivel nacional.

- Los miembros suscriptores están al día sobre el trabajo de las ISO, pero no pueden participar en el mismo. No venden o adoptan las Normas Internacionales ISO a nivel nacional. (Normas Internacionales ISO, s.f.)

Gráfico 17: Miembros de la ISO



Fuente: Organización Internacional de Normalización ISO

2.2.1 Familia de las Normas ISO 9000

Las normas de la serie ISO 9000 fueron establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) para dar respuesta a una necesidad de las organizaciones, la de precisar los requisitos que debería tener un sistema de gestión de la calidad.

El surgimiento de la familia ISO 9000, se da en 1979 cuando se constituye oficialmente el Comité Técnico 176 que habría de encargarse de formular las normas necesarias para los sistemas de calidad… en 1987 se publicó por primera vez la Norma de Aseguramiento de Calidad. (Esponda, Hacia una calidad más robusta con ISO 9000-2000., 2001, pág. 21)

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas internacionales y guías de calidad conocidas a nivel mundial, que sirven para que las organizaciones establezcan sistemas de gestión de calidad. La familia de normas ISO 9000 hace una distinción para requisitos del sistema de gestión de calidad y requisitos para productos.

Las principales normas de la familia ISO 9000 son:

- Norma ISO 9000:2005.- Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario.

- Norma ISO 9001-2008.- Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.

- Norma ISO 9004:2009.- Directrices para la mejora del desempeño.

- Norma ISO 19011:2012.- Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

2.2.1.1 Norma ISO 9000:2005.- Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario

Esta Norma Internacional describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y específica su terminología, los cuales constituyen el objetivo de la familia de normas ISO 9000; define los métodos relacionados con los mismos.

2.2.1.2 Norma ISO 9001-2008.- Sistemas de gestión de calidad. Requisitos

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- Necesita demostrar capacidad de que sus productos satisfacen condiciones de sus clientes, legales y reglamentarios aplicables.

- Desea incrementar la satisfacción que proporciona a sus clientes a través de un sistema eficaz, con procesos para la mejora continua del sistema y aseguramiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables.

Los requisitos generales que una organización debe cumplir son:

- Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.

- Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

- Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.

- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. (Norma Internacional ISO 9001:2008, pág. 21)

2.2.1.3 Norma ISO 9004-2009.- Directrices para la mejora del desempeño

Esta norma proporciona directrices para la aplicación y uso de un sistema de gestión de la calidad para mejorar el desempeño total de la organización. Esta orientación cubre el establecimiento, operación (mantenimiento) y mejora continua de la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. (Buenas Tareas, s.f.)

Esta norma, que no está diseñada para certificar, sino para uso interno, se centra particularmente en la mejora constante del rendimiento.

La organización debe desarrollar el sistema de gestión de calidad para asegurar:

- El uso eficiente de los recursos.
- Toma de decisiones basada en datos objetivos.
- Centrarse en la satisfacción del cliente, así como de las necesidades y expectativas de otras partes interesadas relevantes. (Norma ISO 9004:2009, pág. 7)

El entorno de una organización es siempre cambiante e incierto, y para lograr el éxito sostenido la dirección debería:

- Tener una perspectiva de planificación a largo plazo.
- Constantemente monitorear y analizar regularmente el entorno de la organización.
- Participar continuamente con las partes interesadas y mantenerlos informados de las actividades y planes de la organización.

- Establecer relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores, socios y otras partes interesadas.

- Identificar los riesgos a corto y largo plazo asociados e implementar una estrategia general de la organización para mitigarlos.

- Establecer y mantener procesos de innovación y mejora continua. (Norma ISO 9004:2009, pág. 8)

2.2.1.4 Norma ISO 19011:2012.- Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión

Esta Norma Internacional proporciona directrices sobre la auditoría a sistemas de gestión, incluyendo los principios de auditoría, el manejo de un programa de auditoría y la realización de las auditorías a sistemas de gestión, así como directrices sobre la evaluación de competencia de los individuos involucrados en el proceso de auditoría, incluyendo el personal que maneja el programa de auditoría, los auditores y los equipos de auditoría.

Esta es aplicable a todas las organizaciones que requieren llevar a cabo auditorías internas o externas a sistemas de gestión o manejar un programa de auditoría.

2.3 MODELO DE MALCOLM BALDRIGE

El Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, llamado Malcolm Baldrige, se creó el año 1987 como una respuesta a los avances de las empresas japonesas y asiáticas que estaban desplazando a las tradicionales empresas locales.

Los criterios establecidos hacen referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una Gestión de la Calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa. (Emagister, s.f.)

El modelo de Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta a seguir para evaluar la Excelencia en la Gestión de la empresa; concede una enorme importancia al enfoque al cliente y su satisfacción.

Los valores y conceptos centrales del modelo se encuentran comprendidos en los siguientes criterios:

- Liderazgo.- Se refiere a cómo la alta dirección orienta a los consumidores y otros agentes, mejorando la innovación, integración de responsabilidad pública y radicación de valores y prácticas de calidad.

- Planeamiento estratégico.- Examina el proceso de desarrollo de la estrategia de la organización, sus objetivos, planes de acción y planes de recursos humanos.

- Orientación hacia el cliente y el mercado.- Determina cómo la organización encuentra sus necesidades, expectativas y preferencias de los clientes y del mercado.

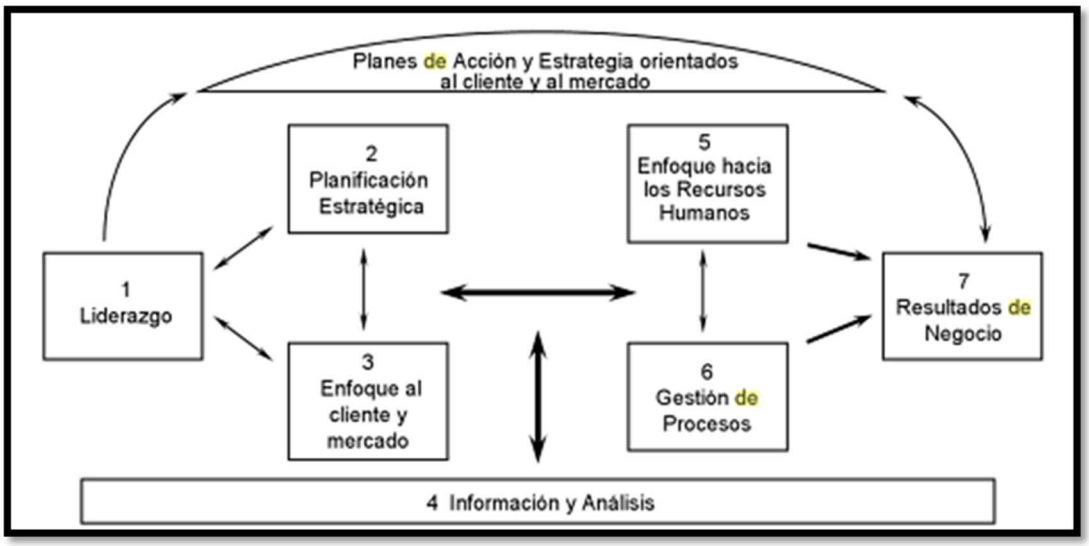
- Medición, análisis y gestión del conocimiento.- Evalúa como la organización implementa sistemas efectivos de medición de logros alcanzados y a su vez analiza los indicadores para evaluar los resultados globales de la organización.

- Orientación hacia las personas.- Contempla como la organización se alinea con los recursos humanos por medio de la formación y del entrenamiento para obtener todo su potencial.

- Gestión de procesos.- Examina los diseños de orientación al cliente, procesos productivos y de entrega del servicios, los servicios de soporte y la gestión de suministros de todas las unidades.

- Resultados.- Evalúa los resultados de la organización y las mejoras en todas las áreas clave: satisfacción del cliente, resultados en términos de productos y servicio, resultados financieros y de penetración en el mercado, resultados con los recursos humanos, proveedores y asociados.

Gráfico 18: Criterios del Modelo Malcolm Baldrige



Fuente: (Rodriguez)

De acuerdo con el Modelo Malcolm Baldrige, son 11 los valores fundamentales de la calidad:

- Calidad dirigida al cliente.
- Liderazgo.
- Mejora continua y aprendizaje.
- Valorización del personal.
- Respuesta rápida.
- Planificación de la calidad y prevención.
- Amplia visión de futuro.
- Gestión basada en hechos.
- Desarrollo de las alianzas.
- Responsabilidad pública y social.
- Orientación a los resultados. (Rodriguez, pág. 83)

2.4 CORPORACIÓN ECUATORIANA DE LA CALIDAD TOTAL

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, se constituyó en Abril de 1992, como una Sociedad Jurídica de carácter privado y sin fines de lucro, domiciliada en la ciudad de Quito.

Tiene como objetivo principal fomentar y promover el desarrollo de una educación y cultura de calidad en las organizaciones públicas y privadas del Ecuador, a través de capacitación y asesoría en herramientas de mejoramiento continuo y contribuir así, al progreso y competitividad del País. (Calidad Total, s.f.)

La Corporación ha sido encargada por Gobierno Nacional, mediante Decreto Ejecutivo de 1994, de dirigir el Premio Nacional de Calidad, el mismo que se basa en el modelo del Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos.

En virtud de este Decreto la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total entrega anualmente el Premio Nacional a la Calidad a las empresas que han logrado niveles de excelencia en su desempeño, bajo los parámetros del modelo Malcolm Baldrige que se basa en siete Criterios de Excelencia:

- Resultados del negocio (cifras y gráficos)
- Gestión de procesos (bajo una visión global)
- Enfoque en el recurso humano (capacitación y competencia)
- Medición, análisis y gerencia del conocimiento
- Enfoque en el cliente y mercado

- Planificación Estratégica (Gestión por indicadores)
- Liderazgo de la Gerencia

(Calidad Total, s.f.)

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, ha adoptado el modelo Malcolm Baldrige vigente en todo el mundo y específicamente en Iberoamérica, como Modelo de Evaluación Empresarial para la determinación del nivel de calidad de productos, servicios y procesos de las organizaciones tanto privadas como públicas. Existen 3 modalidades:

- El modelo de aplicación general.
- El modelo de aplicación en instituciones educativas.
- El modelo de aplicación en las entidades de salud.

2.4.1 Premio Nacional de la Calidad

El Premio Nacional de la Calidad otorga a las empresas candidatas, al final del proceso, un poderoso valor agregado consistente en el REPORTE DE EVALUACIÓN que contiene la puntuación total, la puntuación obtenida en cada ítem de los criterios y un informe detallado sobre los puntos fuertes y las oportunidades de mejora de la candidata.

Puesto que el PNC es una institución existente en los cinco continentes y, concretamente, en 23 países iberoamericanos, la obtención del PNC constituye una credencial de valor universal que acredita a “una empresa de clase mundial”, distinción que genera sustanciales beneficios económicos y de imagen.

La administración del Premio Nacional de la calidad comprende:

- Evaluación de la Excelencia Administrativa.
- Cursos para Evaluadores y Jueces del Premio.
- Seminarios sobre los Siete Criterios de Excelencia.
- Curso sobre cómo elaborar el Reporte de Gestión.

Actualmente el Premio Nacional de la Calidad ofrece varias categorías: para empresas grandes y medianas y el premio “LOS PRIMEROS PASOS” para las PYMES que se inician en el camino de la calidad, sean industriales, manufactureras, de servicios, establecimientos de salud y de educación.

Las empresas candidatas a participar en el Premio Nacional de la Calidad se subdividen en las siguientes categorías de premiación:

- Organización privada grande: Organizaciones que poseen un ingreso bruto anual superior a 10 millones de dólares.

- Organización pública grande: Organizaciones que poseen un ingreso bruto anual superior a 10 millones de dólares o que tengan más de 400 empleados.

- Organización privada mediana: Organizaciones que poseen un ingreso bruto anual entre 2 y 10 millones de dólares.

- Organización pública mediana: Organizaciones que poseen un ingreso bruto anual entre 2 y 10 millones de dólares o tengan más de 50 y menos de 400 empleados.

- Pequeña empresa privada (PYMES): Organizaciones que poseen menos de 50 personas en su fuerza de trabajo y/o un ingreso bruto anual inferior a 2 millones de dólares.

- Pequeña organización pública: Organizaciones que poseen menos de 50 personas en su fuerza de trabajo y/o un ingreso bruto anual inferior a 2 millones de dólares.

- Establecimientos educativos públicos y privados.

- Organizaciones de prestación de servicios de Salud, públicos o privados.

- ONG (Organizaciones no gubernamentales) y otras que no tengan fines de lucro. (Calidad Total, s.f.)

El proceso del Premio Nacional de Calidad de Ecuador adjudica dos preseas:

- Premio Nacional de Calidad a las organizaciones candidatas que obtengan 500 puntos o más, según el Modelo de Autoevaluación Empresarial ecuatoriano basado en el modelo Malcolm Baldrige.

- Medalla de Oro a la Excelencia, a las organizaciones candidatas que obtengan entre 400 y 499 puntos, según el mismo modelo.

Gráfico 19: Cuadro de criterios de excelencia en el desempeño empresarial y su puntuación

Ítems y Categoría	Puntuación
1. LIDERAZGO	**120**
1.1 Liderazgo de los directivos	70
1.2 Gobierno y responsabilidad social	50
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	**85**
2.1 Desarrollo de la Estrategia	40
2.2 Despliegue de la Estrategia	45
3. ENFOQUE EN EL CLIENTE Y EL MERCADO	**85**
3.1 Conocimiento del cliente y del mercado	40
3.2 Relación con el cliente y su satisfacción	45
4. MEDIDA, ANÁLISIS Y GERENCIA DEL CONOCIMIENTO	**90**
4.1 Medición, análisis y mejora del desempeño organizacional	45
4.2 Administración y tecnología de la Información	45
5. ENFOQUE EN LA FUERZA LABORAL	**85**
5.1 Compromiso de la fuerza de trabajo	45
5.2 Entorno de la fuerza de trabajo	40
6. ADMINISTRACIÓN DE LOS PROCESOS	**85**
6.1 Diseño de los sistemas de trabajo	35
6.2 Administración y mejoramiento de los procesos de trabajo	50
7. RESULTADOS	**450**
7.1 Resultados de Productos y servicios	100
7.2 Resultados enfocados al cliente	70
7.3 Resultados financieros y de mercado	70
7.4 Resultados enfocados a la fuerza de trabajo	70
7.5 Resultados de la eficacia de los procesos	70
7.6 Resultados del liderazgo	70
TOTAL DE PUNTOS	**1000**

Fuente: (Corporación Ecuatoriana de la Calidad)

Basados en los criterios para el desempeño de la excelencia Malcolm Baldrige, los ganadores en Ecuador, desde el 2004, son: (Calidad Total, s.f.)

Gráfico 20: Ganadores Premio Nacional de la Calidad Total Ecuador

Ganadores 2004
Medalla de Oro a la Excelencia
ECARNI (Embutidos Don Diego)
Merck Ecuador
General Motors del Ecuador S.A.
Omnibus BB Transportes S.A.
Ganadores 2005
Premio Nacional de Calidad
Pinturas Cóndor
Ganadores 2007
Premio Nacional de Calidad
Pinturas Cóndor S.A.
General Motors
Medalla de Oro a la Excelencia
ANDEC
EMAAP - Quito
CENACE
Ganadores 2009
Medalla de Oro a la Excelencia
ANDEC
EXPLOCEN
Empresa Eléctrica Quito
Ganadores 2010
Medalla de Oro a la Excelencia
Liceo Fernández Madrid
Ganadores 2011
Medalla de Oro a la Excelencia
Empresa Metropolitana de Agua Potable de Quito
Petroamazonas
Yanbal
Colegio Charles Darwin
Ganadores 2013
Medalla de Oro a la Excelencia
Centro de Educación Continua (CEC) de la Escuela Politécnica Nacional de Quito

Fuente: Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

2.4.1.1 Inscripción a la Candidatura

- Documentos a presentar – Anexo 4

La candidatura de la empresa u organización es formalizada con la entrega a la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total (CECT), del Formulario para determinación de Elegibilidad, el Formulario para descripción de instalaciones y productos, y el Formulario para la Candidatura y de la Declaración de Idoneidad.

Una vez aceptada la candidata, será informada del Cronograma del proceso del PNC. Este inicia con la entrega de un Reporte de Gestión, en siete copias las mismas que serán utilizadas para la evaluación. Las copias deben ser idénticas, es decir, deben incluir textos y gráficos a colores.

- Tasas de inscripción para la Candidatura al PNC

Las candidatas cubrirán por anticipado las siguientes tasas:

1. Grandes Organizaciones $ 8.500,00
2. Medianas Organizaciones $ 5.200,00
3. Pequeñas Organizaciones (PYMES) $ 3.900,00
4. Instituciones educacionales y de Salud $ 3.900,00
5. Las ONG se rigen a los numerales 1, 2 y 3 según su tamaño.

En estos valores no está incluido el IVA.

El valor de las tasas cubre los costos de:

1. Un curso de 4 horas: “Cómo elaborar el Reporte de Gestión” impartido a los representantes de las candidatas aceptadas al PNC.

2. Evaluación del Reporte de Gestión.

3. Reuniones de consenso de evaluadores y jueces y

4. Elaboración del Reporte de Evaluación para la retroalimentación a las candidatas.

- Términos y condiciones de la Candidatura

La candidata al PNC acepta que el Reporte de Gestión sea analizado críticamente por miembros del Comité Evaluador, entrenados, seleccionados y designados por la CECT.

En caso de que la organización candidata fuere aceptada para pasar a la etapa de visita a las instalaciones, los gastos logísticos de la visita correrán por cuenta de la candidata.

En caso de resultar premiadas, las candidatas aceptan expresamente que sus sistemas de gestión sean ampliamente divulgados en eventos promovidos por la CECT; salvaguardando, desde luego, los aspectos de confidencialidad.

- Declaración de Idoneidad

Las candidatas deberán entregar una “Declaración de Idoneidad” bajo el siguiente modelo:

Gráfico 21: Declaración de Idoneidad

(Utilizar papel membretado de la organización candidata)

Declaración de Idoneidad

_____(nombre de la organización), a través de su representante legal (firma abajo) declara, para los fines de derecho que cumple plenamente todas las obligaciones societarias, estatutarias, ambientales, tributarias, laborales, contractuales y de cualquier naturaleza que, de forma pertinente le sean legalmente exigidas.

_____ Lugar y fecha

_____ Firma

Fuente: (Premio Nacional de la Calidad - PNC, 2013)

2.4.1.2 Proceso de Evaluación

Los Reportes de Gestión presentados por las candidatas son analizados críticamente por el Comité Evaluador en un proceso de tres etapas:

- Etapa I del Proceso de Evaluación: Revisión documental y Análisis Crítico Individual.

  Los Reportes de Gestión son analizados individualmente por un grupo de 3 a 7 profesionales, a saber:

  1. Un evaluador Coordinador de grupo;
  2. Evaluadores (2 a 6).

  Una vez entregados los Reportes de Gestión por la CECT a los grupos respectivos de revisión, es tarea del Coordinador de cada grupo, verificar si la empresa candidata ha cumplido con los requisitos formales de presentación. Si hubiera fallas en este sentido, comunicará inmediatamente al Comité de Jueces para que a su vez, instruya a la CECT a proceder a la devolución del Reporte a la Candidata.

  Una vez concluido el análisis que contiene las puntuaciones individuales de los evaluadores, el Reporte de Gestión y el informe individual son enviados por éstos al Coordinador del grupo respectivo para proceder al análisis de consenso.

- Etapa II del proceso de Evaluación: Análisis de consenso.

  Los Reportes de Gestión de las Candidatas que pasan a esta etapa son analizados en consenso por:

1. Un evaluador Coordinador de grupo y

2. Los evaluadores de la etapa anterior que asignaron puntuaciones individuales.

Concluido el análisis conteniendo la puntuación de consenso, es enviado a los jueces que determinan por categoría de premiación, cuáles candidatas pasan a la etapa de visita.

Las etapas I y II permiten que la selección sea realizada con un alto margen de seguridad y certeza. Cada categoría del premio es analizada separadamente.

- Etapa III del Proceso de Evaluación: Visita a las Instalaciones.

Las visitas a las candidatas seleccionadas son realizadas por un grupo de no menos de tres evaluadores, provenientes de las etapas anteriores.

La candidata toma conocimiento de los nombres de los evaluadores antes de la visita, pudiendo solicitar la sustitución de alguno de ellos, siempre y cuando existan justificaciones razonables y aceptadas por la CECT. En esta etapa, el número de evaluadores es siempre compatible con el tamaño de la candidata.

El objetivo principal de la visita es confirmar las informaciones incluidas en el Reporte de Gestión y aclarar dudas surgidas durante su análisis a más de lograr una visión global y análisis del Reporte no pueden ofrecer.

La agenda de cada visita es realizada de común acuerdo con la candidata y es presentada al inicio de la misma. Solamente son visitadas las instalaciones de la candidata; se excluyen visitas a las instalaciones de sus clientes y proveedores.

Después de la visita, el grupo evaluador emite un reporte que contiene las conclusiones de la visita y las puntuaciones finales que son presentadas a los jueces para servir de base a la adjudicación del PNC.

- Reporte de Evaluación

A la finalización del proceso, en Enero del siguiente año, todas las candidatas participantes, reciben de la CECT un Reporte de Retroalimentación que constituye un enorme valor agregado de su participación en el PNC y que contiene:

1. Una descripción del proceso;

2. Las puntuaciones obtenidas por ítem;

3. Los puntos fuertes detectados y

4. Las oportunidades de mejora en cada ítem de los Criterios de Excelencia.

2.4.1.3 Anuncio de las empresas premiadas

Entre noviembre del año pertinente y enero del siguiente, la CECT notificará individualmente el nombre de las candidatas premiadas. En fecha oportuna posterior, el Presidente de la República del Ecuador o su Delegado, hará la entrega del PNC en una ceremonia especial.

2.4.1.4 Comité Evaluador del Premio

El Comité Evaluador, responsable del análisis de cada candidata, está compuesto por evaluadores y jueces que son profesionales especialistas calificados, provenientes de diversos sectores de la actividad empresarial que gozan del reconocimiento de sus colegas y que han aprobado cursos de entrenamiento en el Modelo Malcom Baldrige. Los Evaluadores se subdividen en:

1. Jueces
2. Coordinadores de evaluación y
3. Evaluadores.

2.5 MEJORAMIENTO CONTINUO

El proceso de mejoramiento continuo es una innovadora herramienta de gestión, que busca hacer de la calidad de un hecho práctico, sencillo y participativo a través de una metodología de trabajo bien definida, que permita al trabajador diagnosticar y realizar las mejoras, permanentemente.

Según James Harrington, para él mejorar un proceso, significa “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

La alta gerencia y los mandos intermedios deben estar comprometidos para que no solo se alcancen los estándares, sino que los excedan como un medio de elevar el nivel de satisfacción del usuario o cliente.

Según Jorge Acuña Acuña, “en un plan de mejoramiento continuo, los miembros del equipo trabajan juntos para identificar y resolver los problemas que comprometen la calidad de atención, de acuerdo con demandas potenciales y reales del usuario”.

El mejoramiento continuo es importante debido que permite mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización; se logra ser más competitivo en el mercado y analizando los procesos utilizados se puede encontrar si existen inconvenientes y mejorarlos o corregirlos.

La aplicación del mejoramiento continuo en las organizaciones es una herramienta que permite dar solución de dificultades o aprovechamiento de oportunidades, el mismo se

relaciona con la palabra japonesa Kaizen, que proviene de la unión de dos vocablos que expresan: Kai – cambio y zen – para mejorar, por lo que la expresión completa significa “cambio para mejorar”.

Kaizen, es una metodología que utiliza una estrategia global con el objetivo final de mejorar los procesos y optimizar todos los recursos que dispone la empresa.

Adoptar el Kaizen es asumir la cultura de mejoramiento continuo que se centra en la eliminación de los desperdicios y en los despilfarros de los sistemas productivos. Se caracteriza por desarrollar una cultura y dar participación a todos los trabajadores, desde la alta gerencia hasta el personal de limpieza. Este método de mejoramiento continuo fue desarrollado por los japoneses tras la segunda guerra mundial.

El Kaizen es la base sobre la cual las empresas japonesas conquistaron los mercados mundiales, ofreciendo productos y servicios de alto valor agregado para sus clientes y consumidores.

Las metas del método Kaizen son:

- La reducción de costo a través de la eliminación de desperdicios en los niveles del proceso.

- Mejoramiento continuo, gradual y ordenado.

- Generar ideas, conceptos y probarlos. Si no funcionan, tratar algo más o diferente.

- Realizar cambios con resultados significativos y a bajo costo.

En síntesis, el método Kaizen debe contemplar una visión sistémica de la empresa que participe activamente en los procesos productivos, y en la planificación comercial y financiera. Esto implica reclamar a diversas estrategias de ingeniería donde la gestión estadística y el uso de las herramientas informáticas permitan aumentar y dar flexibilidad a la capacidad productiva.

El mejoramiento continuo incrementa la calidad de los productos y servicios, disminuye los costos, mejora los métodos de trabajo, posibilita la satisfacción de las necesidades de los clientes y de la organización y disminuye los tiempos de trabajo de todo el proceso.

2.5.1 Ventajas del mejoramiento continuo

- Posibilita la identificación, tratamiento y solución de los problemas y/o el aprovechamiento de oportunidades.

- Analiza los procesos, renueva y actualiza los mismos, permitiéndole a las organizaciones ser más competitivas, eficaces y eficientes.

- Posibilita el ahorro materias primas y materiales, por lo que reduce los costos, para la organización y para los clientes.

- Permite el ajuste de los procesos con el desarrollo tecnológico, incrementando la productividad.

2.5.2 Desventajas del mejoramiento continuo

- Para la obtención de resultados tangibles es necesario que los cambios se realicen en toda la organización.

- En múltiples ocasiones es imprescindible hacer inversiones de consideración.

- Si no se observan las medidas adecuadas, con celeridad y oportunidad el proceso se puede tornar muy largo para la consecución de los resultados deseados.

2.5.3 Las siete herramientas de la calidad total

Las denominadas siete herramientas clásicas para el control de la calidad constituyen un conjunto de instrumentos para la recopilación sistemática de datos y análisis de los resultados.

Las siete herramientas son adoptadas en las actividades de mejora continua para el soporte de análisis y solución de problemas operativos en una organización.

Según Edmundo Guajardo, las siete herramientas de la calidad “provienen de la historia japonesa que nos dice que el Samurai, el guerrero japonés, usaba siete herramientas o armas en su activad militar”.

Las herramientas no pretenden sustituir la experiencia, intuición, autoridad o determinación del empleado o trabajador experto, sino auxiliarlo en la recopilación y el análisis de datos para tomar decisiones con base en ellos, y así resolver la mayoría de los problemas en las áreas productivas.

Esto no significa que en cada problema utilicemos las siete herramientas a la vez; dos o tres pueden ser suficientes. (Guajardo, 1996, pág. 145)

El propósito fundamental de las siete herramientas básicas no sólo es usarlas, sino resolver con ellas problemas de la calidad o productividad.

Las siete herramientas clásicas de la calidad son las siguientes:

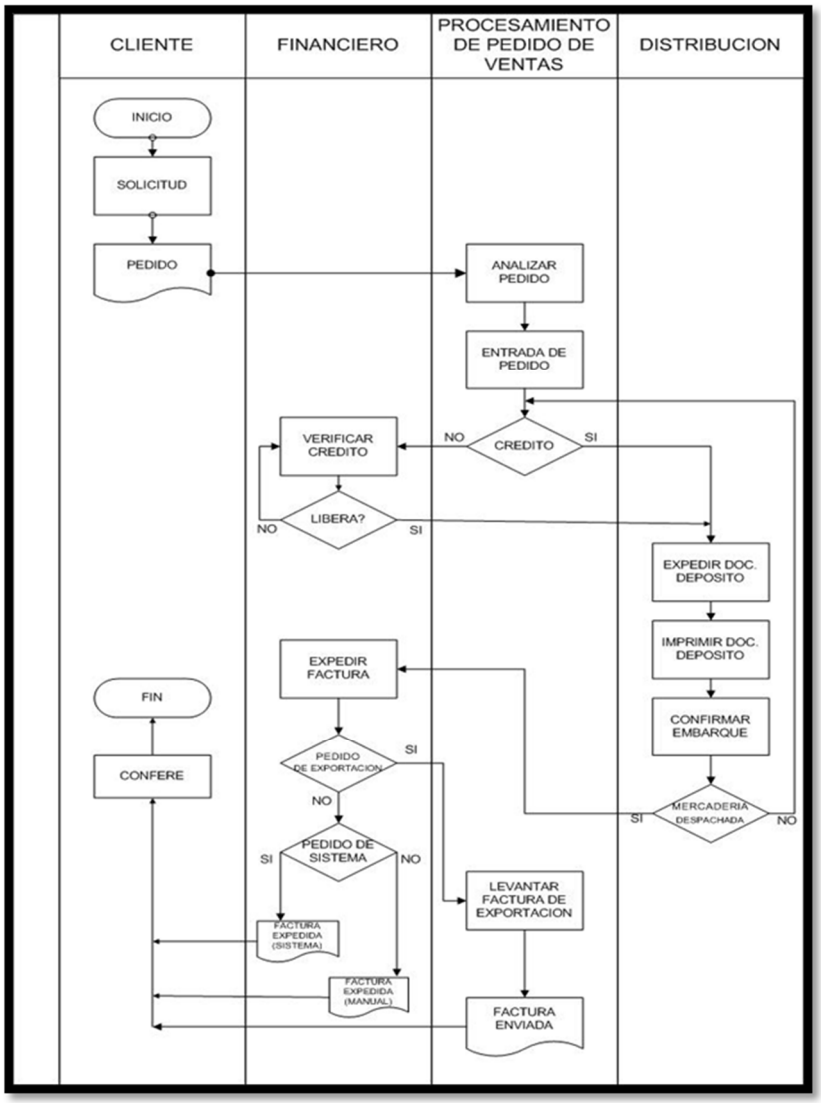
1. Diagrama de flujo.
2. Diagrama de causa-efecto.
3. Histograma.
4. Análisis de Pareto.
5. Gráficos de control.
6. Diagrama de dispersión o de correlación.
7. Hojas de control o de recogida de datos. (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007)

2.5.3.1 Diagrama de flujo

Es un modo de presentar gráficamente la secuencia de los pasos que se van a realizar para obtener un resultado determinado; tiene como finalidad

ordenar procesos que se los puede utilizar individualmente y verificar las relaciones entre las diferentes actividades que los componen.

Gráfico 22: Diagrama de flujo "pedido de cliente"



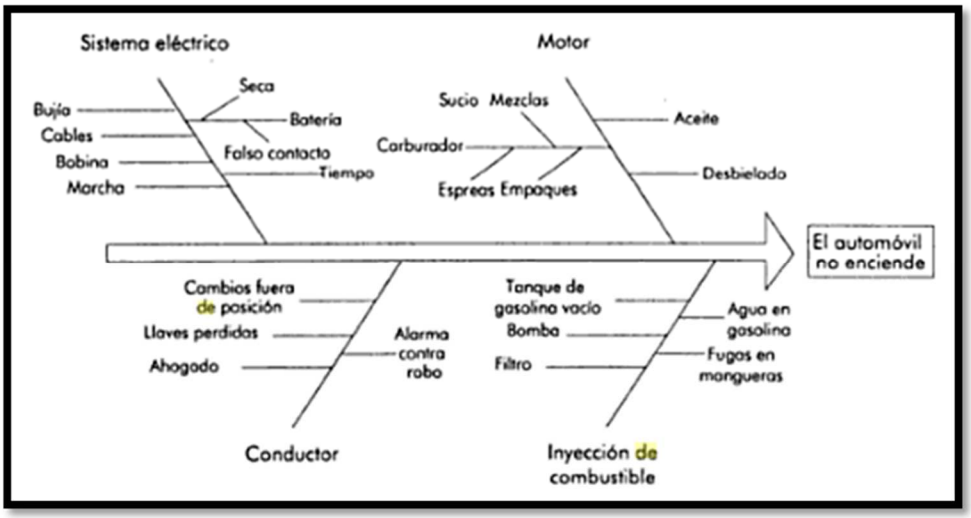
Fuente: http://adrian225.wordpress.com/

2.5.3.2 Diagrama de causa-efecto

Es mundialmente conocido como diagrama de Ishikawa o de pescado por representar el esqueleto de un pescado; es una herramienta muy útil que

sirve para solventar problemas de calidad y ordenar las causas que afectan o influyen en la calidad de un proceso, producto o servicio.

Gráfico 23: Diagrama de causa – efecto "el automóvil no enciende"

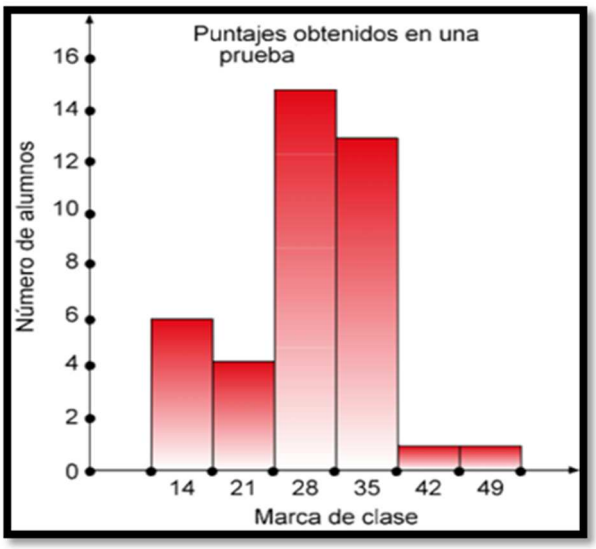


Fuente: Libro, Administración de la Calidad Total

2.5.3.3 Histograma

Es la presentación de una serie de datos clasificados y ordenados en forma de gráfica de barras; utilizando el histograma se puede observar con claridad la forma de distribución y pueden inferirse resultados sobre la población que serían difícilmente observables en una tabla numérica.

Gráfico 24: Histograma "puntajes obtenidos en una prueba"



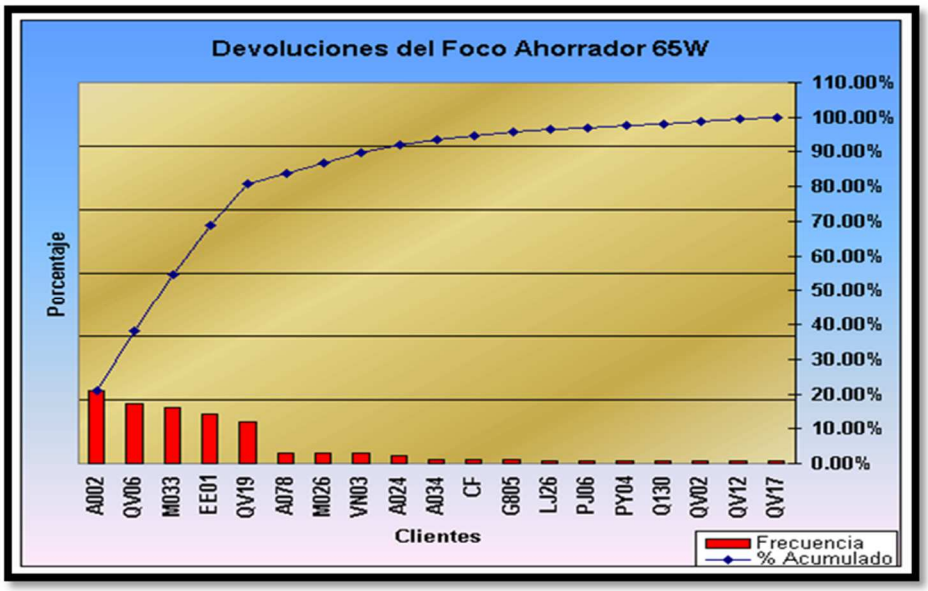
Fuente: www.ceibal.edu.uy

2.5.3.4 Análisis de Pareto

El principio de Pareto nos sirve para determinar las pocas causas o efectos vitales en la solución de un problema, discriminarlos de los muchos triviales, y así empezar atacando los de mayor rentabilidad.

A finales de 1800 Wilfrido Pareto, economista italiano, observó que el 20% de la gente en el mundo controlaba el 80% de la riqueza. Teniendo en cuenta esta observación, Pareto propuso el principio que lleva su nombre. Este principio afirma la vital influencia de unos pocos elementos o factores en comparación con la poca importancia que tiene la mayoría de ellos. (Gutierrez, 2005, pág. 209)

Gráfico 25: Análisis de Pareto "devoluciones del foco ahorrador 65W"



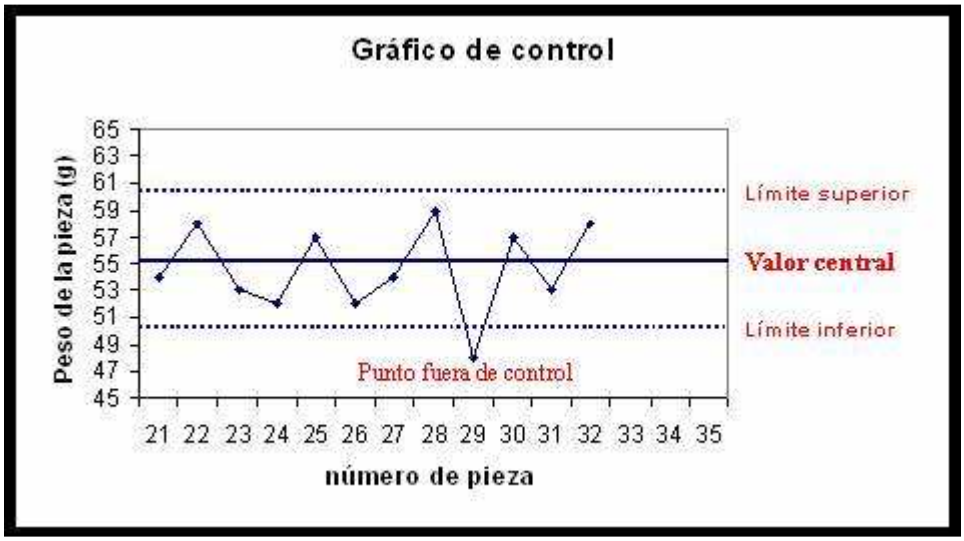
Fuente: http://www.monografias.com/trabajos47/diagrama-pareto/diagrama-pareto.shtml

2.5.3.5 Gráficos de control

Un gráfico de control es una gráfica lineal en la que se han determinado estadísticamente un límite superior y un límite inferior a ambos lados de la media o línea central. La línea central refleja el producto del proceso.

Los límites de control proveen señales estadísticas para que la administración actúe, indicando la separación entre la variación común y la variación especial.

Gráfico 26: Gráfica de control "pesos de piezas dentro de los límites establecidos"



Fuente: http://www.matematicasypoesia.com.es/Estadist/ManualCPE06p3.htm

2.5.3.6 Diagrama de dispersión o de correlación

Es el estudio de dos variables para comprender la relación entre estas. Estas dos variables pueden embarcarse así: una característica de calidad y un factor que la afecta, dos características de calidad relacionadas, o dos factores relacionados con una sola característica de calidad.

Gráfico 27: Diagrama de dispersión "número de errores de tecleo según la hora del día"

Fuente: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_dispersion.pdf

2.5.3.7 Hoja de control o de recogida de datos

Es un formato impreso diseñado para recopilar fácilmente datos de factores y/o características previamente establecidas, acerca de los cuales se describen los resultados de inspecciones, revisiones, opiniones de clientes, etc.

Cuadro 5: Hoja de datos "datos socio demográficos y biológicos de pacientes ingresados en un hospital"

Datos sociodemográficos y biológicos	Completo		Incompleto	
	Recuento	%	Recuento	%
Numero de código de la unidad de salud	45	11.3	355	88.8
Numero de identidad	205	51.3	195	48.8
Nombre	400	100	0	0
Procedencia	165	41.3	235	58.8
Edad	393	98.3	7	1.8
Alfabeta	309	77.3	91	22.8
Raza	370	92.5	30	7.5
Escolaridad	389	97.3	11	2.8
Estado civil	395	98.8	5	1.3

Fuente: http://www.monografias.com/trabajos66/evaluacion-calidad-historias-clinicas/evaluacion-calidad-historias-clinicas3.shtml

2.6 GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión de Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

"La Administración de Procesos permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios." (Senasica Sagarpa, s.f.)

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión de Procesos es aumentar los resultados de la organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesario (actividades sin valor agregado).

- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).

- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.

- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario. (Criado, 1999, pág. 27)

La gestión por procesos nos permite tener una visión sistemática de la organización, ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, la auto organización e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad donde interactúa.

La gestión por procesos se enmarca en la gestión de la calidad, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de las estrategias centrales del Plan de Calidad.

La gestión por procesos debe tener un enfoque centrado en el usuario y compromiso con el personal, ya que esto supone un cambio cultural en la organización y obliga a trabajar en equipo, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios y su nivel de satisfacción.

3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1.1 Introducción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., dedicada a velar los intereses de sus socios y clientes con productos y servicios financieros de calidad, cuenta con 22 sucursales a nivel nacional y con la matriz ubicada en la ciudad de Quito, en la parroquia de Pomasqui, habiendo iniciado sus operaciones en Agosto de 1969 con 32 socios, registrando a la fecha un alto índice de crecimiento, el que se ha venido evidenciando de manera progresiva desde sus inicios.

Actualmente, Cooprogreso después de varios estudios y análisis realizados en el proceso de Administración de Fondos Disponibles, incorporó a su matriz (Pomasqui) un centro de acopio, beneficiándose de tener más de cerca el manejo de valores y dejando a un lado la contratación de los servicios de transportación del dinero, es por ello que consecuentemente, los gastos por transportación de valores se han triplicado en los últimos años.

Gráfico 28: Servicio de Transporte de valores

Fuente: Proceso de Administración de Fondos Disponibles.

La transportación de dinero se encuentra en los procesos levantados dentro del proceso de Administración de Fondos Disponibles, mencionándolo así como la principal referencia.

Por lo antes mencionado se planteó el objetivo de reducir los costos mediante la aplicación del mejoramiento continuo para el proceso de Administración de Fondos Disponibles, tomando en cuenta los inconvenientes que se presentarán en el caso de faltar dinero en una o más sucursales de la institución y a la vez planeando una adecuada provisión de dinero desde el centro de acopio para evitar la falta de efectivo en las sucursales y reducir los potenciales riesgos.

Con el diseño y documentación de los procesos, se buscará definir cada una de las actividades y subprocesos que se ejecutan en la Administración de Fondos Disponibles, basándose en el estudio del mejoramiento continuo, la cual se explicó en el capítulo 2; que será aplicada para mejorar los procesos actuales que se desarrollan, y sean gestionados de mejor manera por los empleados que manejan este proceso.

3.1.2 Análisis FODA

El análisis FODA permite conocer la situación actual en que se encuentra el proceso de Administración de Fondos Disponibles, colaborando de esta manera a obtener un diagnóstico preciso que ayude a tomar decisiones acordes con los objetivos planteados.

Después de la revisión del Manual de Administración de Fondos Disponibles, se encontraron los siguientes aspectos:

Cuadro 6: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Existe un documento de respaldo en cada actividad que se realiza.	Se cuenta con una gran compañía de transportación de dinero.	Costos de transportación elevados. Centro de acopio lejos de agencias.	Asaltos a los blindados cuando se transporta el dinero a las demás agencias.
El dinero es recontado para evitar descuadres.	Oficinas más céntricas para implementar pequeños centros de acopio.	Redacción deficiente en el Manual de Administración de Fondos Disponibles.	Asalto a la oficina Pomasqui donde se encuentra el centro de acopio.
Existen controles diarios de supervisores que aseguran que el dinero siempre esté cuadrado.		Flujogramas en el Manual demasiado pequeños para una buena lectura.	
Seguridad en la entrega-recepción de valores por parte de la compañía de transportación de valores.			

Fuente: Manual de Administración de Fondos Disponibles “Cooprogreso”

3.2 DIRECCIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DISPONIBLES

3.2.1 El proceso

El complemento del mejoramiento continuo, permitirá separar, identificar y en ocasiones cuantificar las distintas partes del proceso de Administración de Fondos Disponibles con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios.

El proceso de Administración de Fondos Disponibles se encuentra dentro un macro proceso: Gestión de Apoyo, el proceso: Gestión Financiera y en un subproceso: Gestión de Tesorería.

El proceso presenta un manual que fue elaborado por la asistente de Calidad y Procesos, revisado por el Comité Integral de Riesgos, Gerente General, Auditora Interna, Gerente de Riesgos, Gerente Financiero, Jefe de Calidad y Procesos, Trader de Tesorería y finalmente aprobado por el Consejo de Administración; durante enero a julio del año 2009.

Al trabajar en una cooperativa que tiene una guía de una administración por procesos, es más fácil de implementar, y más económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que aunque un proceso afecte al resto de procesos, es más sencillo cambiar o mejorar el proceso, o partes de la cadena de procesos, sin que el resto se vea afectado de forma negativa por la transformación.

Gráfico 29: Proceso Administración de Fondos Disponibles

Fuente: Manual de Administración de Fondos Disponibles "Cooprogreso"

3.2.2 Elementos del proceso

Para identificar los elementos del proceso de Administración de Fondos Disponibles se utilizará la ficha de caracterización, que es la explicación general de todo lo que interviene e implica en el proceso, descrito en el Mapa de Procesos donde se explica la secuencia de cómo se evidencia la interacción de los procesos que posee la cooperativa, para la prestación de sus servicios.

Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas y salidas, en la cual las salidas se convierten en entrada del otro; de igual forma se puede ver que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.

El Mapa de Procesos es una herramienta importante para el mejoramiento continuo de los procesos, por consiguiente del sistema de gestión de la calidad y de esta manera se cumple con los requisitos de la norma ISO 9001, requisitos requeridos en el manual de calidad.

Gráfico 30: Elementos del Proceso

COOPROGRESO Liderazgo Financiero Solidario	FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	Código: MS05-PS03-SPS05 Versión: 6.0

RESPONSABLE	OBJETIVO	ALCANCE	INDICADOR DE GESTIÓN
TESORERÍA / JEFATURA DE OPERACIONES	Controlar que las reposiciones y transportación de dinero no presenten desviaciones.	**Desde:** Que llega la solicitud de dinero de las agencias al centro de acopio. **Hasta:** Que se entrega las reposiciones del dinero a las agencias.	**% de reposiciones de efectivo en una agencia =** (No. de veces que se solicita reposición la agencia / Total de solicitudes enviadas por todas las agencias) * 100

PROVEEDOR	ENTRADAS
Responsable del Centro de Acopio	Mail de Solicitud de Efectivo
Tesorería	Mail de Notificación de Exceso de Dinero
Empresa Transportadora de Valores	Detalle diario de los envíos y recepciones del efectivo en el centro de acopio

CONTROLES

DOCUMENTOS	REGISTROS
• Mail de autorización del Jefe de Operaciones del monto y envío / recepción de dinero.	• Detalle diario de los envíos y recepciones del efectivo en el centro de acopio

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE FONDOS DISPONIBLES

RECURSOS

PERSONAL	INSTALACIONES
• Jefe de Operaciones • Supervisor Operativo Matriz • Supervisor Operativo de Agencias • Tesorera / Asistente de Tesorería • Responsable del Centro de Acopio • Empresa Transportadora de Valores	• Centro de Acopio
EQUIPOS Y TECNOLOGÍA	**FINANCIEROS**
• Equipos de Suministros de Oficina • Equipos de Comunicación	• Presupuesto

SALIDAS	CLIENTE
Dinero en efectivo	Supervisor Operativo de Agencias
	Supervisor Operativo Matriz
	Socios y clientes

ELABORACIÓN			APROBACIÓN		
NOMBRE:	FIRMA:	FECHA:	NOMBRE:	FIRMA:	FECHA:

3.2.3 Clasificación del proceso

Dentro del Manual de Administración de Fondos Disponibles existen los siguientes procedimientos:

- Apertura de cuenta en Instituciones Financieras.
- Transferencias solicitadas por clientes.
- Transferencias interbancarias internas.
- Manejo de Efectivo.
- Control de Manejo de Efectivo.
- Manejo de Cheques.
- Firmas Autorizadas.

La realización de este trabajo de titulación se va a concentrar dentro el procedimiento de Manejo de efectivo que contiene:

- Procedimientos de reposición de efectivo.
- Procedimientos de envío de efectivo al centro de acopio.
- Procedimiento de envío de efectivo del centro de acopio a una IFI.
- Procedimiento de control de manejo de efectivo.

3.2.4 Transportación de Valores

El Manual de Administración de Fondos Disponibles contiene una política para la dotación y retiro de efectivo en la que se menciona que la responsabilidad de

no exceder el cupo asignado para el transporte de valores es del departamento de Tesorería.

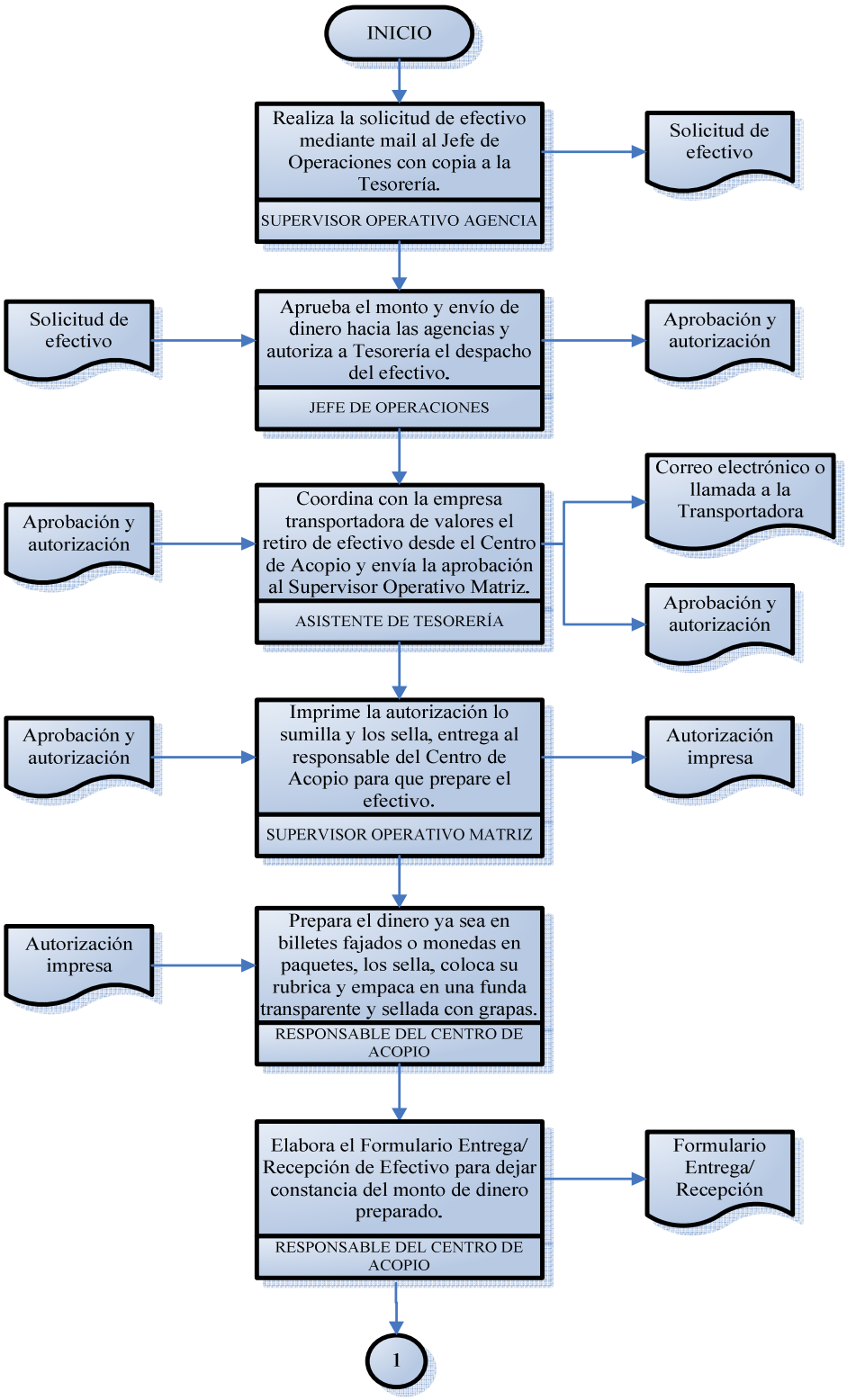
La Jefatura de Operaciones y la Tesorería tienen la responsabilidad de coordinar a nivel nacional la dotación y retiros de efectivo, por lo cual las sucursales deben cumplir con los siguientes lineamientos:

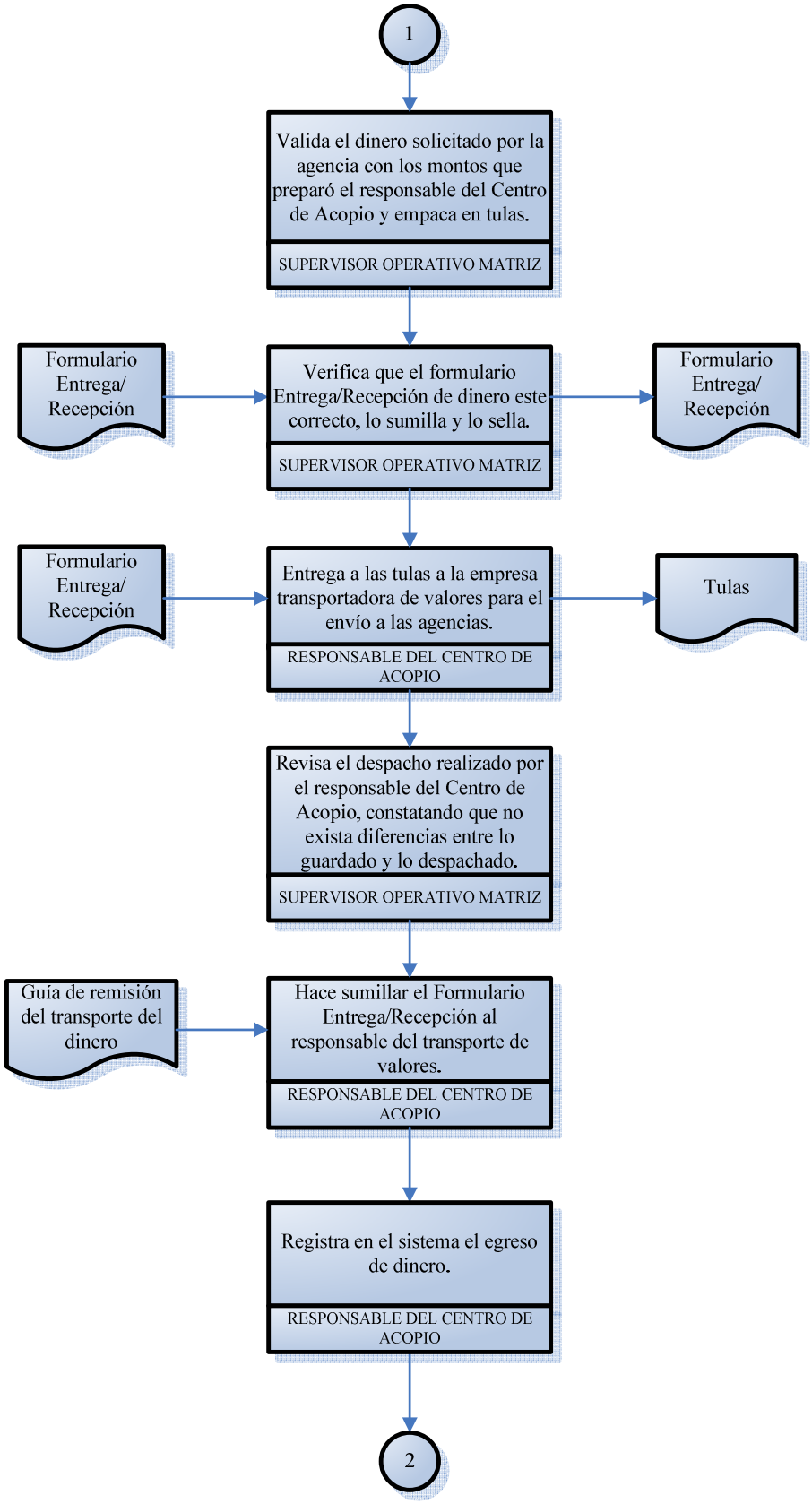
- Los Supervisores Operativos de las sucursales de la cooperativa, deben coordinar con la Jefatura de Operaciones y la Tesorería el movimiento de dinero a realizar en la recepción o envío de efectivo, hacia o desde las agencias; esta actividad se respaldará mediante un correo electrónico.

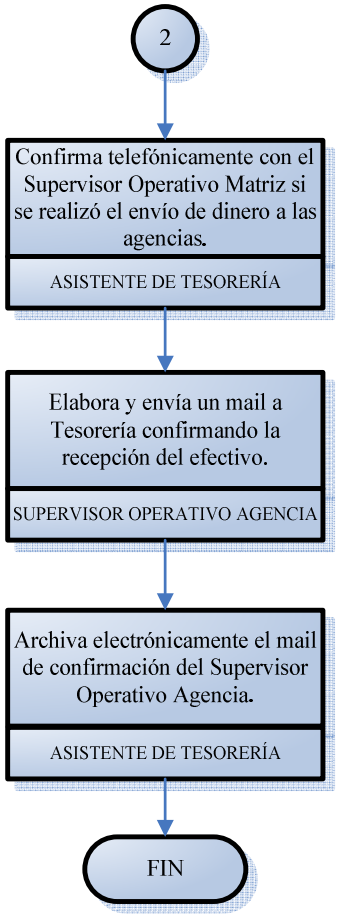
- Los montos de dinero establecidos a mantener en cada sucursal deben estar en base a los cupos de permanencia autorizados.

3.2.5 Comprensión del proceso

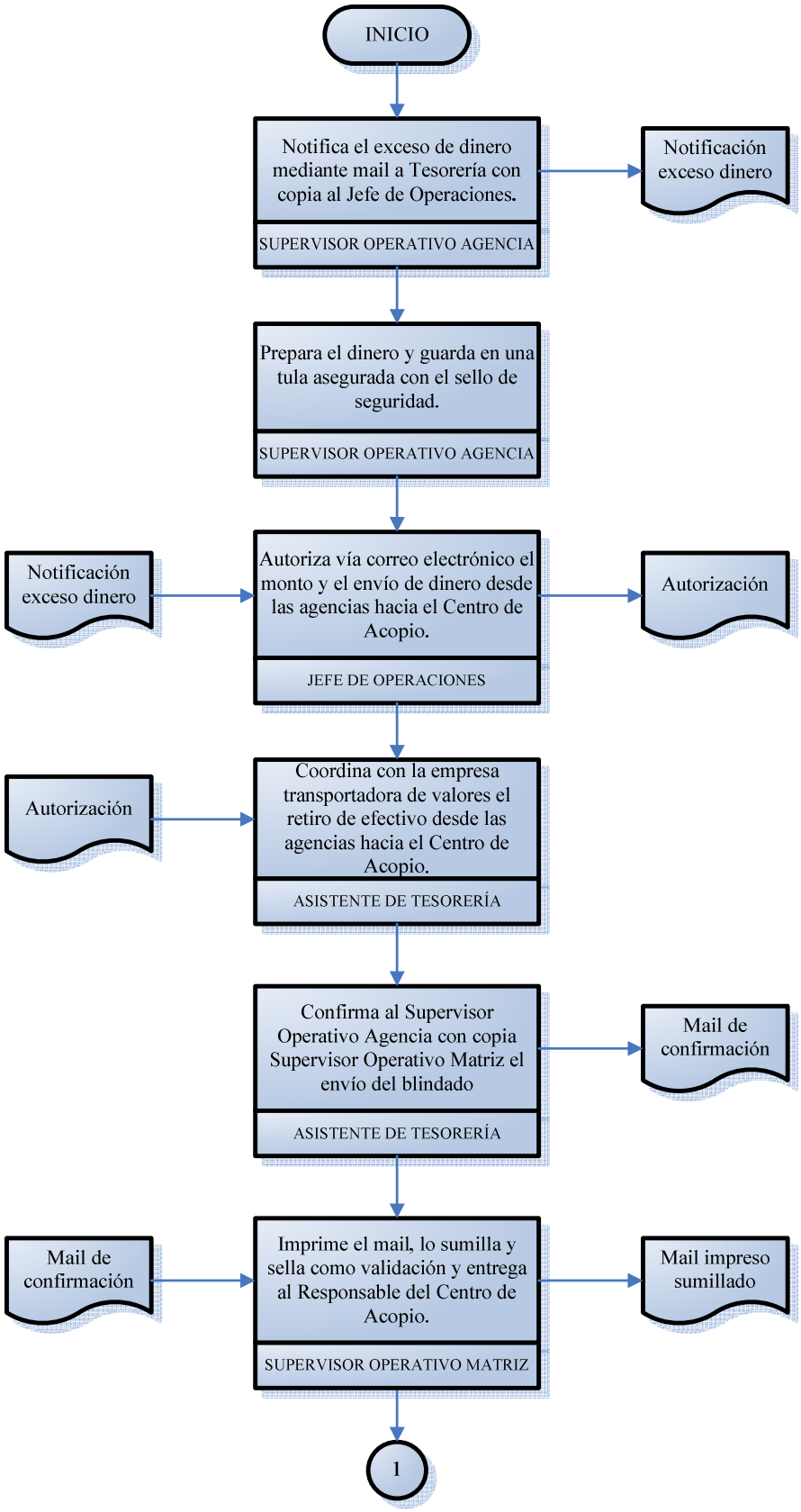
3.2.5.1 Procedimiento de reposición de efectivo

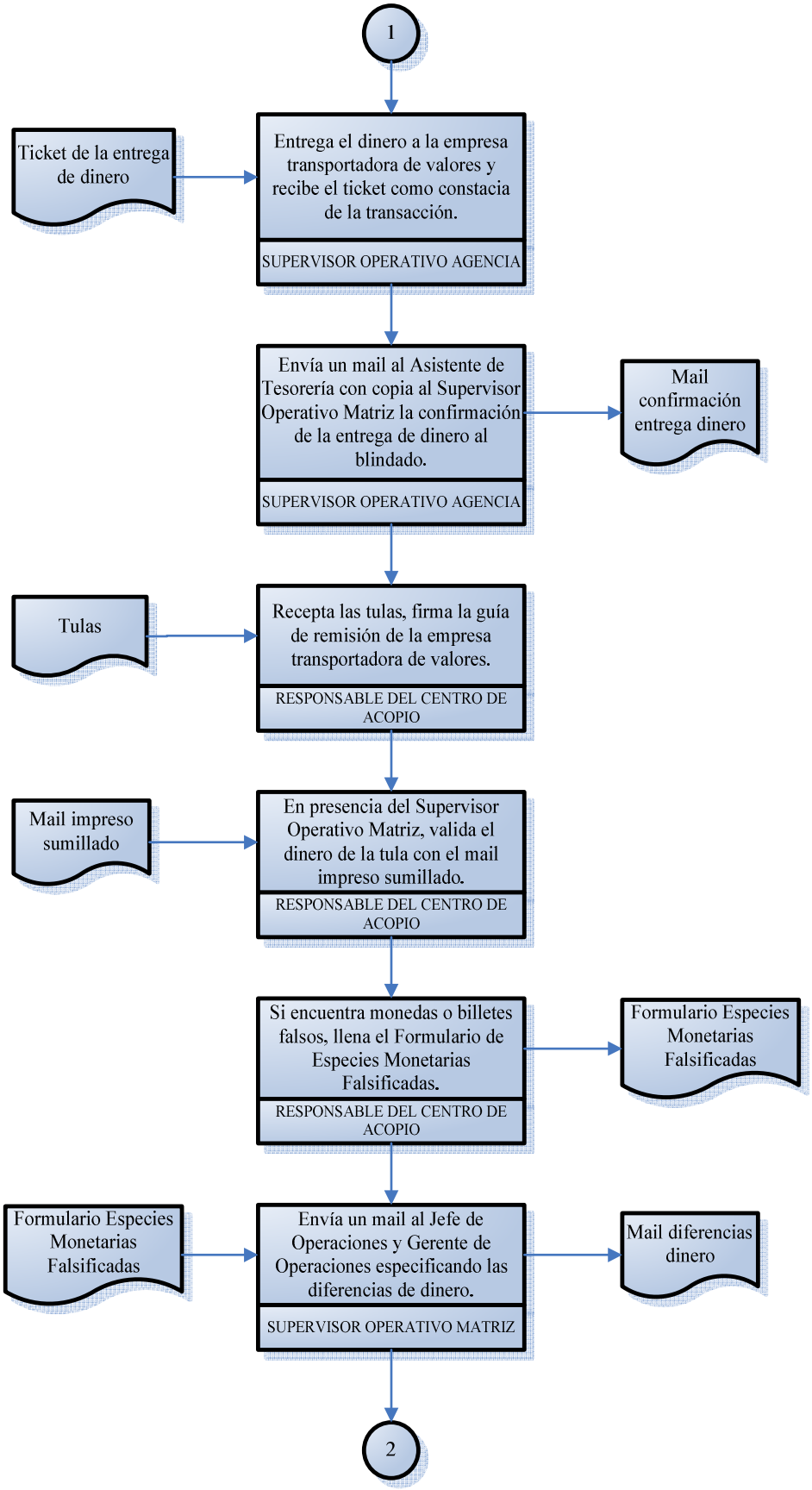


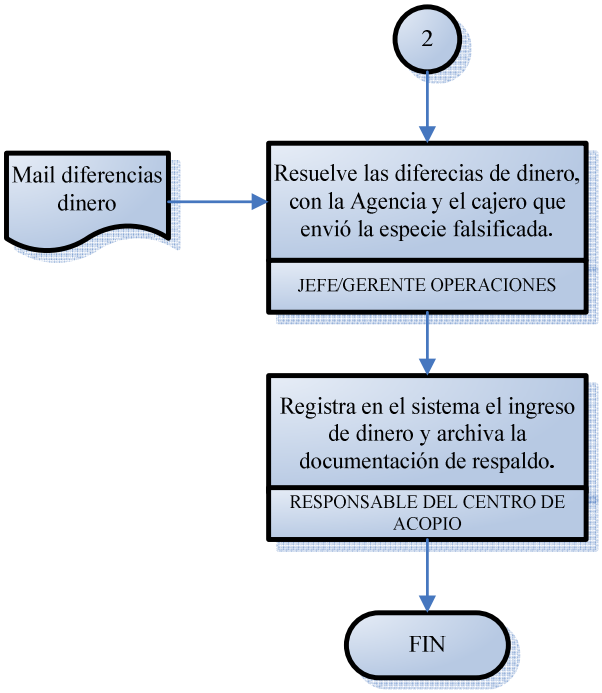

1
Valida el dinero solicitado por la agencia con los montos que preparó el responsable del Centro de Acopio y empaca en tulas.
SUPERVISOR OPERATIVO MATRIZ
Formulario Entrega/ Recepción
Verifica que el formulario Entrega/Recepción de dinero este correcto, lo sumilla y lo sella.
SUPERVISOR OPERATIVO MATRIZ
Formulario Entrega/ Recepción
Formulario Entrega/ Recepción
Entrega a las tulas a la empresa transportadora de valores para el envío a las agencias.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
Tulas
Revisa el despacho realizado por el responsable del Centro de Acopio, constatando que no exista diferencias entre lo guardado y lo despachado.
SUPERVISOR OPERATIVO MATRIZ
Guía de remisión del transporte del dinero
Hace sumillar el Formulario Entrega/Recepción al responsable del transporte de valores.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
Registra en el sistema el egreso de dinero.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
2


2
Confirma telefónicamente con el Supervisor Operativo Matriz si se realizó el envío de dinero a las agencias.
ASISTENTE DE TESORERÍA
Elabora y envía un mail a Tesorería confirmando la recepción del efectivo.
SUPERVISOR OPERATIVO AGENCIA
Archiva electrónicamente el mail de confirmación del Supervisor Operativo Agencia.
ASISTENTE DE TESORERÍA
FIN

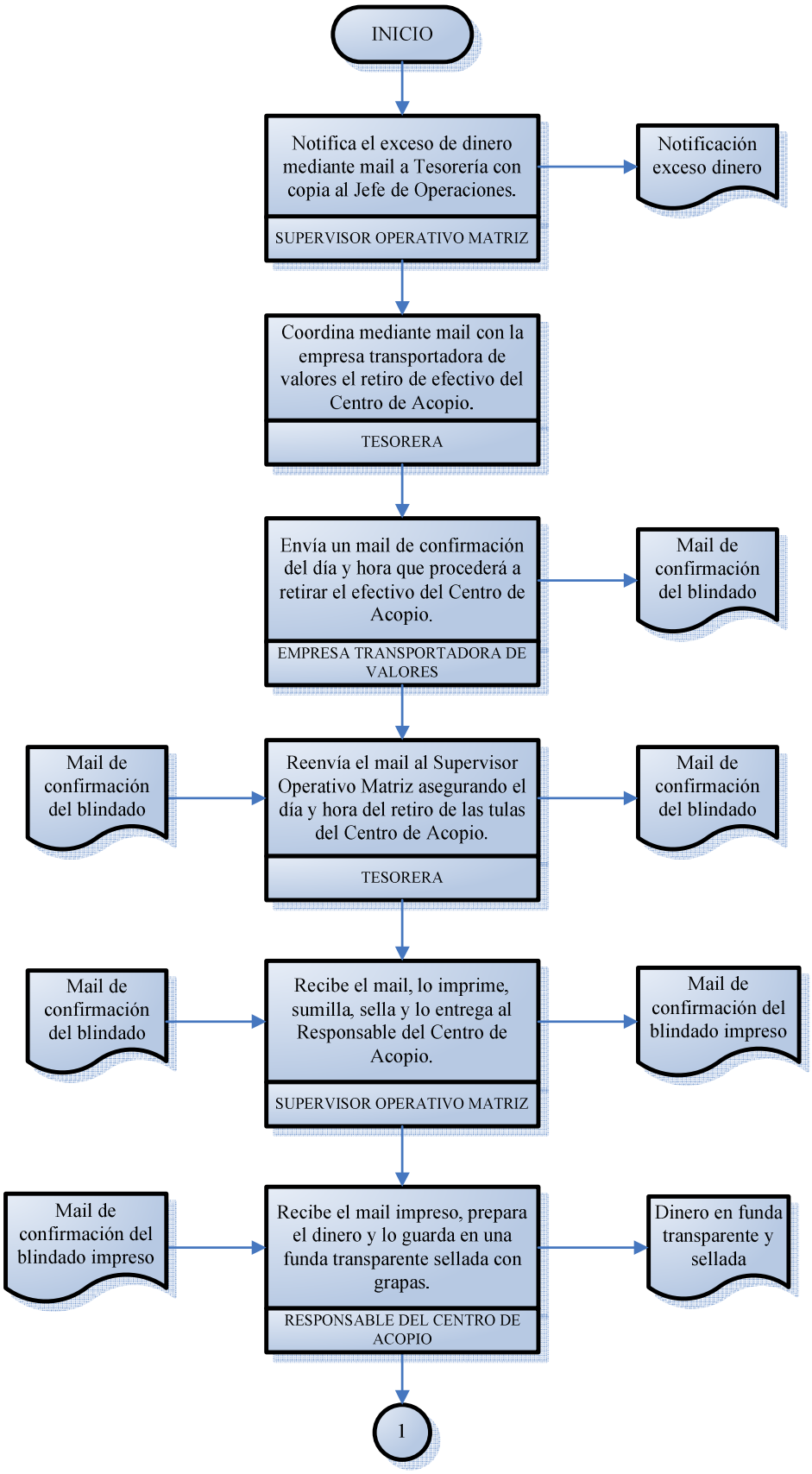
3.2.5.2 Procedimiento de envío de efectivo al centro de acopio

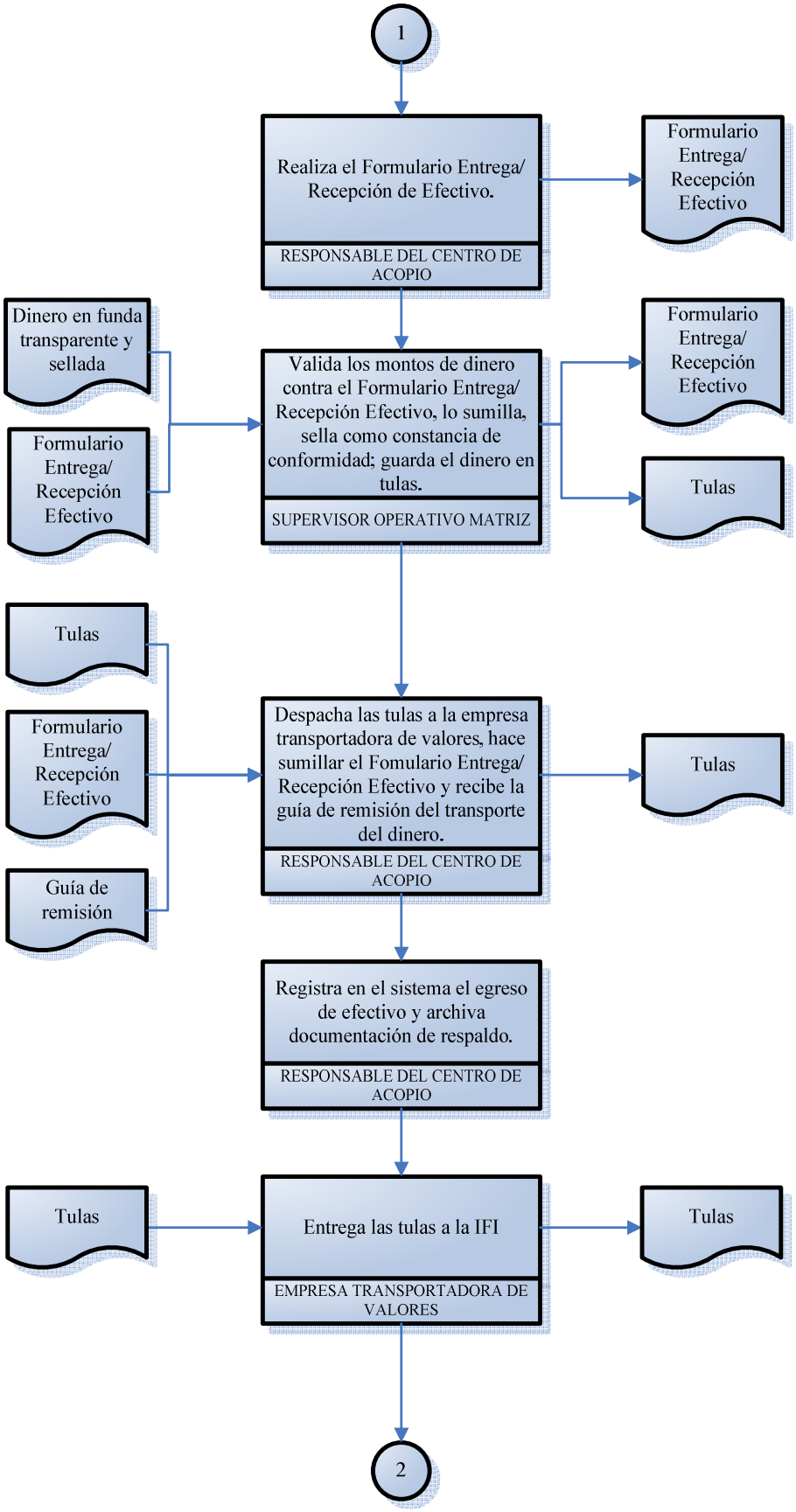


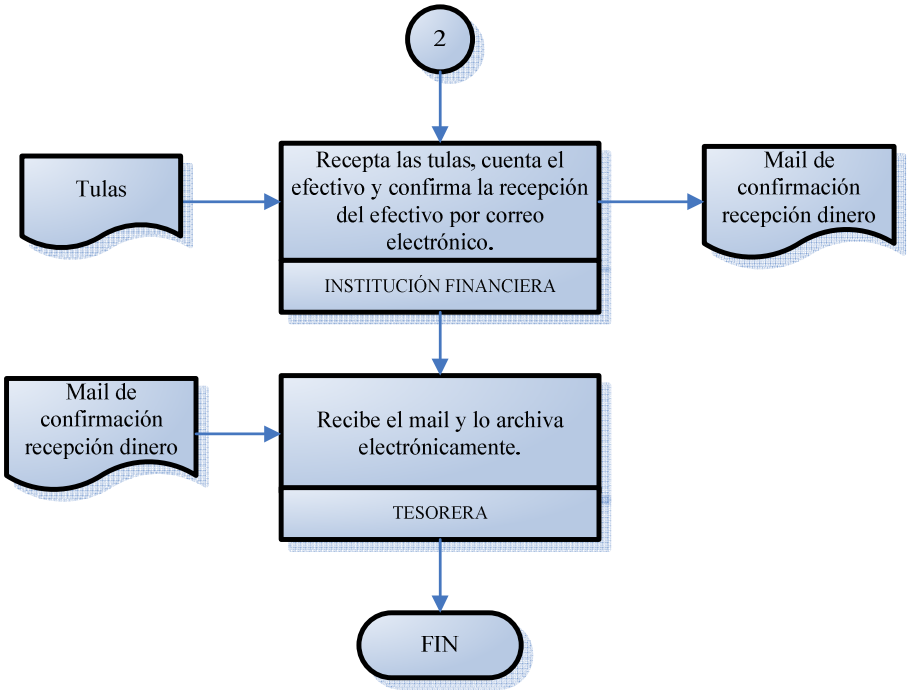

1
Ticket de la entrega de dinero
Entrega el dinero a la empresa transportadora de valores y recibe el ticket como constacia de la transacción.
SUPERVISOR OPERATIVO AGENCIA
Envía un mail al Asistente de Tesorería con copia al Supervisor Operativo Matriz la confirmación de la entrega de dinero al blindado.
SUPERVISOR OPERATIVO AGENCIA
Mail confirmación entrega dinero
Tulas
Recepta las tulas, firma la guía de remisión de la empresa transportadora de valores.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
Mail impreso sumillado
En presencia del Supervisor Operativo Matriz, valida el dinero de la tula con el mail impreso sumillado.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
Si encuentra monedas o billetes falsos, llena el Formulario de Especies Monetarias Falsificadas.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
Formulario Especies Monetarias Falsificadas
Formulario Especies Monetarias Falsificadas
Envía un mail al Jefe de Operaciones y Gerente de Operaciones especificando las diferencias de dinero.
SUPERVISOR OPERATIVO MATRIZ
Mail diferencias dinero
2


2
Mail diferencias dinero
Resuelve las diferecias de dinero, con la Agencia y el cajero que envió la especie falsificada.
JEFE/GERENTE OPERACIONES
Registra en el sistema el ingreso de dinero y archiva la documentación de respaldo.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
FIN

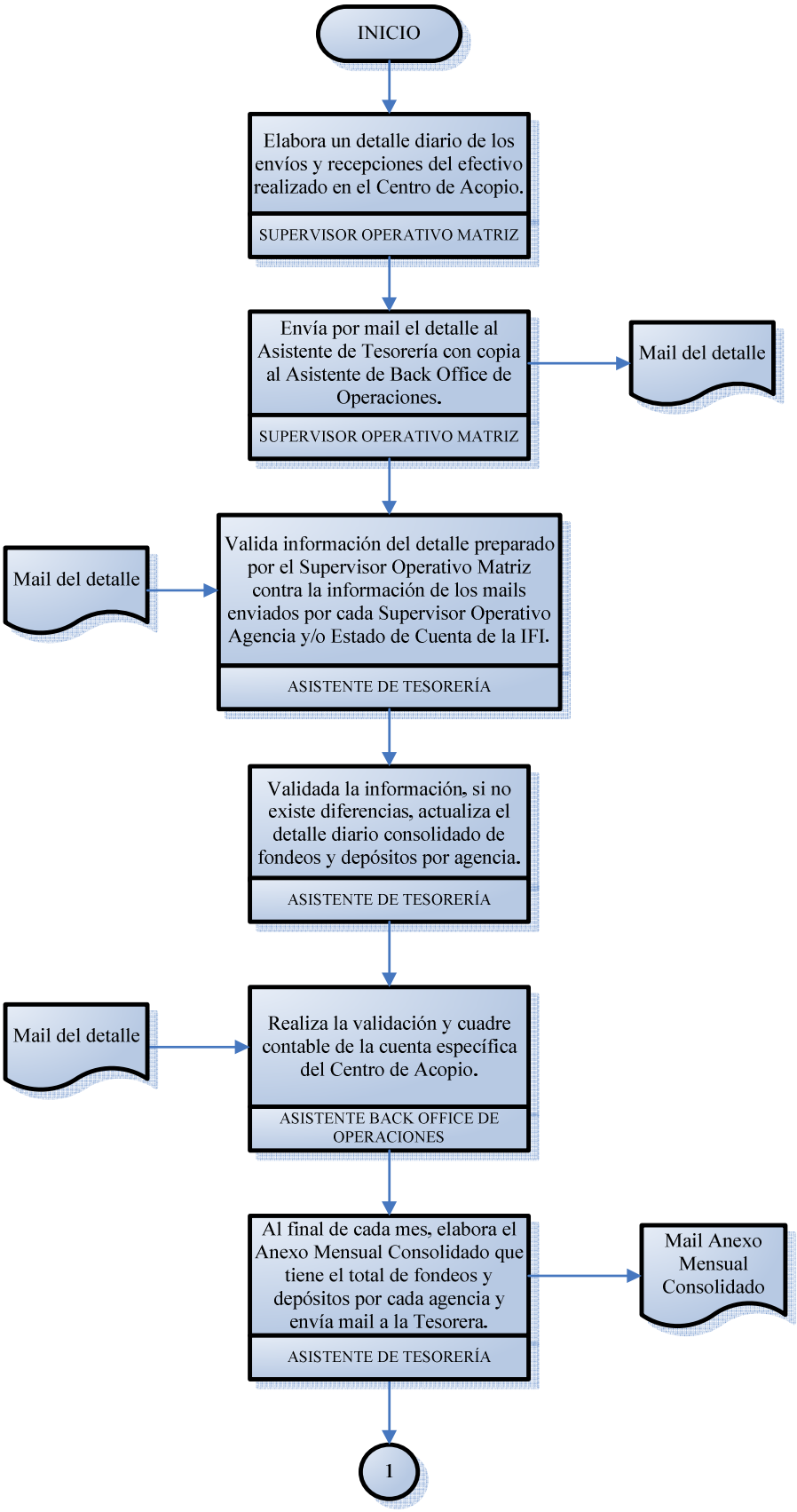
3.2.5.3 Procedimiento de envío de efectivo del centro de acopio a una IFI

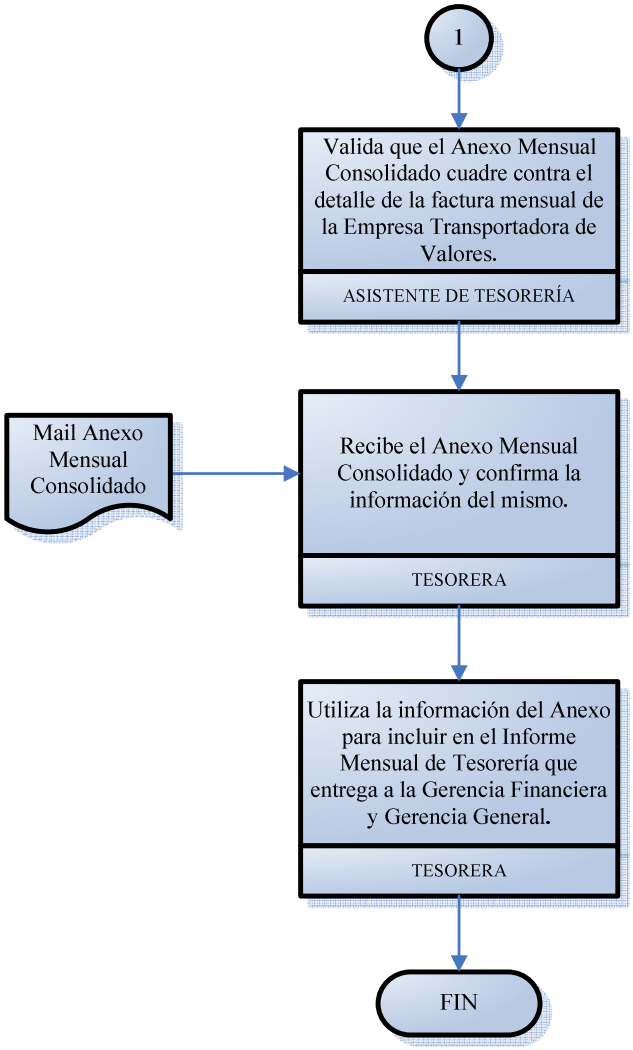



1
Realiza el Formulario Entrega/ Recepción de Efectivo.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
Formulario Entrega/ Recepción Efectivo
Dinero en funda transparente y sellada
Formulario Entrega/ Recepción Efectivo
Valida los montos de dinero contra el Formulario Entrega/ Recepción Efectivo, lo sumilla, sella como constancia de conformidad; guarda el dinero en tulas.
SUPERVISOR OPERATIVO MATRIZ
Formulario Entrega/ Recepción Efectivo
Tulas
Tulas
Formulario Entrega/ Recepción Efectivo
Guía de remisión
Despacha las tulas a la empresa transportadora de valores, hace sumillar el Fomulario Entrega/ Recepción Efectivo y recibe la guía de remisión del transporte del dinero.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
Tulas
Registra en el sistema el egreso de efectivo y archiva documentación de respaldo.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
Tulas
Entrega las tulas a la IFI
EMPRESA TRANSPORTADORA DE VALORES
Tulas
2


2
Tulas
Recepta las tulas, cuenta el efectivo y confirma la recepción del efectivo por correo electrónico.
INSTITUCIÓN FINANCIERA
Mail de confirmación recepción dinero
Mail de confirmación recepción dinero
Recibe el mail y lo archiva electrónicamente.
TESORERA
FIN

3.2.5.4 Procedimiento de control de manejo de efectivo





3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS

Una vez que se recopiló y analizó la información expuesta anteriormente, se detectó los principales problemas que a continuación se detallan:

- Incremento en los costos de transportación de valores.
- Ubicación geográfica del centro de acopio lejos de las oficinas principales.
- Manual del proceso desactualizado.
- Flujogramas difíciles de entender.
- Administración del efectivo compartido entre Tesorería y Operaciones.

4 PROPUESTA TÉCNICA

4.1 APLICACIÓN METODOLÓGICA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda.", se constituye en la parroquia de Atahualpa, en Agosto de 1969 con 32 socios, contribuyendo al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas.

Después de varios estudios en la cooperativa, se ha considerado que la institución necesita ciertas mejorías en el proceso de Administración de Fondos Disponibles, proponiendo maneras de reducir los costos en la transportación de dinero hacia las agencias a través de la metodología del mejoramiento continuo.

Gráfico 31: Ciclo de la Metodología para el Mejoramiento Continuo

Elaborado por: Katherine Puebla B.

4.1.1 Selección de la oportunidad de mejora

4.1.1.1 Revisar antecedentes y conocer mejor el sistema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. actualmente cuenta con su centro de acopio en la oficina matriz ubicada en la parroquia de Pomasqui, beneficiándose de tener más cerca el manejo de valores, pero a la vez mostrando el problema de aumentar el costo de transportación de dinero hacia y desde sus agencias más alejadas del centro de acopio.

4.1.1.2 Listar los problemas

Una vez estudiado el Manual de Administración de Fondos Disponibles en el capítulo anterior, se detectó los siguientes problemas:

- Incremento en los costos de transportación de valores.
- Ubicación geográfica del centro de acopio lejos de las oficinas principales.
- Manual del proceso desactualizado.
- Flujogramas difíciles de entender.
- Administración del efectivo compartido entre Tesorería y Operaciones.

4.1.1.3 Jerarquizar los problemas

Con los problemas antes identificados, para seleccionar el más importante y aplicar la metodología de mejoramiento continuo, se utilizó la matriz de jerarquización dando relevancia a los siguientes factores de ponderación:

Factor 1 = Impacto en los resultados de la empresa

Factor 2 = Impacto en la imagen institucional

Factor 3 = Facilidad de solución

Para la valoración de cada factor se manejó las siguientes escalas:

F1	F2	F3
3 = Alto impacto	3 = Alto impacto	3 = Fácil
2 = Medio impacto	2 = Medio impacto	2 = Regular
1 = Bajo impacto	1 = Bajo impacto	1 = Difícil

Una vez definidos los factores y las escalas de valoración se procede con la aplicación de la matriz a continuación:

Gráfico 32: Jerarquización de problemas

	F1	F2	F3		
PROBLEMA	**50%**	**20%**	**30%**	**TOTAL**	**UBICACIÓN**
Incremento en los costos de transportación de valores	3 / 150	1 / 20	2 / 60	230	1ero.
Ubicación geográfica del centro de acopio lejos de las oficinas principales	1 / 50	1 / 20	1 / 30	100	4to.
Manual del proceso desactualizado	1 / 50	1 / 20	3 / 90	160	3ero.
Flujogramas difíciles de entender	1 / 50	1 / 20	3 / 90	160	3ero.
Administración del efectivo compartido entre Tesorería y Operaciones	2 / 100	1 / 20	3 / 90	210	2do.

Elaborado por: Katherine Puebla B.

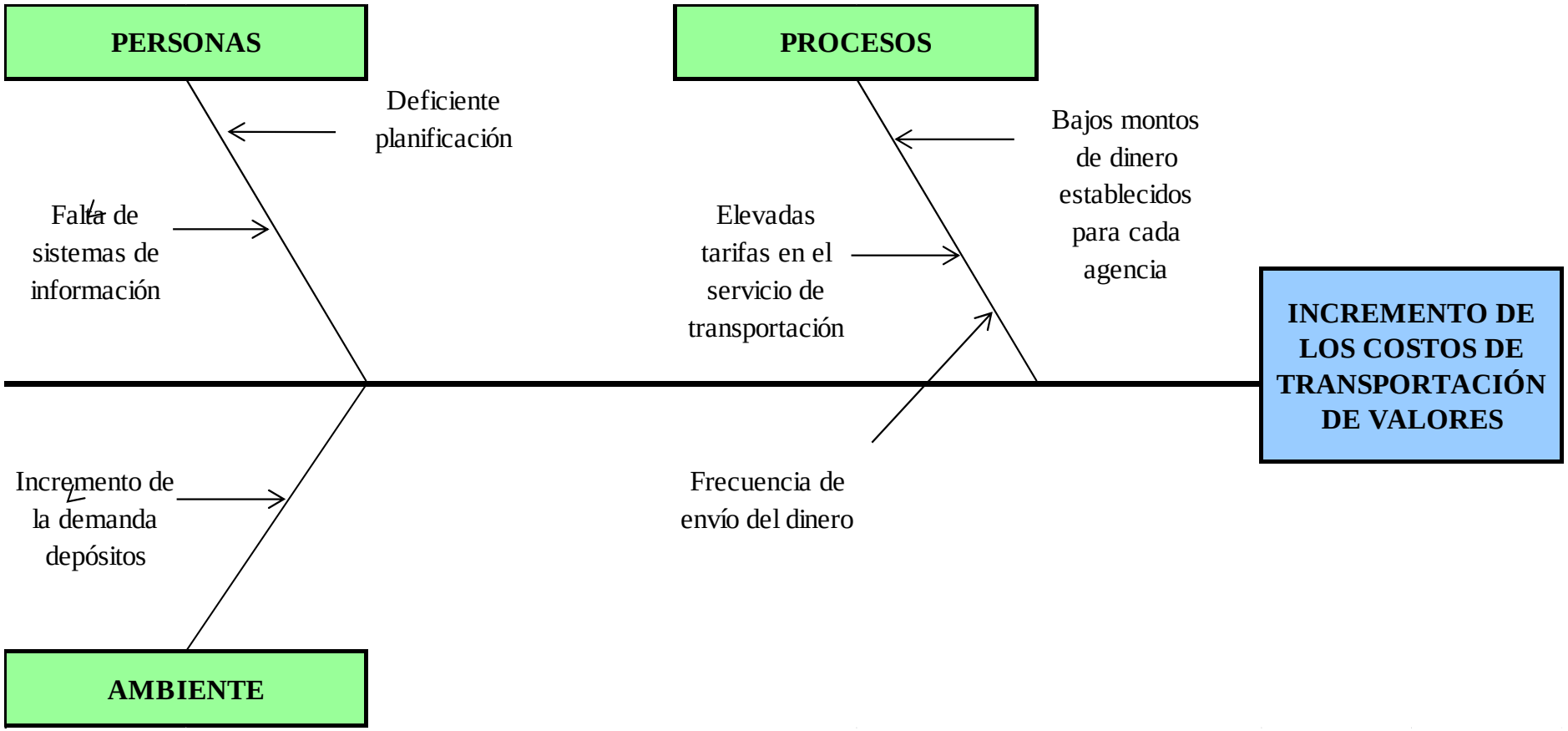
4.1.1.4 Seleccionar la oportunidad de mejora

De acuerdo a la ponderación, se determinó que el principal problema es el incremento en los costos de transportación de valores, coincidiendo con el tema del trabajo de titulación, por lo tanto la oportunidad de mejora es: *"Disminuir los costos de transportación de valores"*.

4.1.2 Análisis de las causas

Para el análisis de las causas se utilizó el método de diagrama de causa-efecto también conocido como espina de pescado o diagrama de Ishikawa, que es una herramienta que representa la relación entre un efecto de un problema y todas las posibles causas que lo ocasionan, para mayor referencia se mencionó en el Capítulo 2.

Gráfico 33: Análisis de las causas



Elaborado por: Katherine Puebla B.

4.1.2.1 Selección de las causas

Una vez aplicada la metodología del diagrama de causa-efecto se determinó que las principales causas para el incremento de los costos de la transportación de dinero son:

- Elevadas tarifas en el servicio de transportación.
- Bajos montos de dinero en efectivo establecidos para cada agencia.
- Frecuencia de envío del dinero.
- Deficiente planificación por parte de los encargados del proceso.
- Incremento de la demanda de los depósitos.

Identificadas las causas raíces, es necesario evaluarlas para priorizar las acciones correctivas que permitan aprovechar y lograr la oportunidad de mejora. Para tal efecto, se analiza con el diagrama de Pareto que es una herramienta que ayuda a tomar decisiones en función de prioridades. "El 80% de los problemas se pueden solucionar, si se eliminan el 20% de las causas que los originan". El diagrama de Pareto se realizó de acuerdo al impacto sobre el problema.

Cuadro 7: Diagrama de Pareto

N°	CAUSAS RAÍCES	IMPACTO	%	% ACUM.
1	Elevadas tarifas en el servicio de transportación	3	30%	30%
2	Bajos montos de dinero en efectivo establecidos para cada agencia	3	30%	60%
3	Frecuencia de envío del dinero	2	20%	80%
4	Deficiente planificación por parte de los encargados del proceso	1	10%	90%
5	Incremento de la demanda de los depósitos	1	10%	100%
	TOTAL	**10**		

IMPACTO:

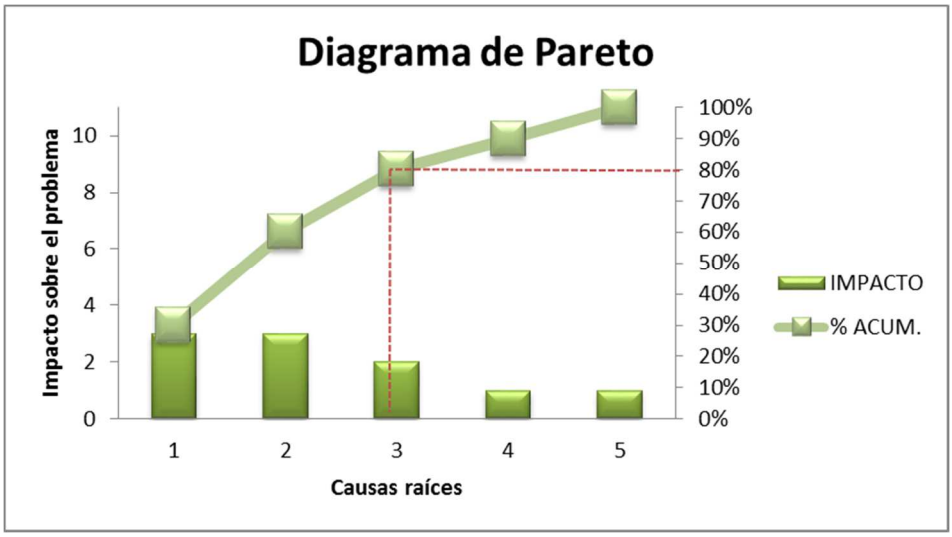
3 = Alto impacto

2 = Medio impacto

1 = Bajo impacto

Elaborado por: Katherine Puebla B.

Gráfico 34: Diagrama de Pareto



Elaborado por: Katherine Puebla B.

De acuerdo al gráfico de Pareto, las principales causas raíces sobre las cuales se diseñarán y ejecutarán las soluciones son:

- Elevadas tarifas en el servicio de transportación.
- Bajos montos de dinero en efectivo establecidos para cada agencia.
- Frecuencia de envío del dinero.

4.1.3 Diseño de soluciones

4.1.3.1 Listar las posibles soluciones

Utilizando la técnica de lluvia de ideas y con los datos que nos muestra el diagrama de Pareto, se listó posibles soluciones para las principales causas raíces:

- Elevadas tarifas en el servicio de transportación.
  - Buscar alternativas de empresas Transportadoras de Valores donde el costo de transportación sea menor al costo del proveedor actual.
- Bajos montos de dinero en efectivo establecidos para cada agencia.
  - Solicitar a la aseguradora el incremento del monto asegurado del efectivo de abastecimiento para cada agencia, con el fin de reducir la frecuencia de envío de dinero desde las agencias al centro de acopio.

- Frecuencia de envío del dinero.

  - Diseñar un sistema de control y abastecimiento de efectivo entre agencias cercanas, permitiendo así, disminuir los costos por kilometraje de la transportación de valores.

4.1.3.2 Seleccionar soluciones más factibles

Listadas las alternativas de solución mediante la lluvia de ideas, manejando la matriz de jerarquización, se ponderaron las soluciones más factibles. Los factores de ponderación son los siguientes:

Factor 1 = Impacto sobre el problema

Factor 2 = Facilidad de solución

Factor 3 = Tiempo de solución

Para la valoración de cada factor se manejó las siguientes escalas:

F1	F2	F3
3 = Alto impacto	3 = Fácil	3 = Menos de 2 semanas
2 = Medio impacto	2 = Regular	2 = Entre 2 y 4 semanas
1 = Bajo impacto	1 = Difícil	1 = Más de 4 semanas

Cuadro 8: Jerarquización de soluciones

SOLUCIÓN	F1 50%	F2 30%	F3 20%	TOTAL	FACTIBILIDAD
Solicitar a la aseguradora el incremento del monto asegurado del efectivo de abastecimiento para cada agencia	3 / 150	2 / 60	2 / 40	250	Ejecutar
Diseñar un sistema de control y abastecimiento de efectivo entre agencias cercanas	3 / 150	2 / 60	1 / 20	230	Ejecutar
Buscar alternativas de empresas Transportadoras de Valores donde el costo de transportación sea menor al costo del proveedor actual	2 / 100	2 / 60	2 / 40	200	Ejecutar

ESCALAS:

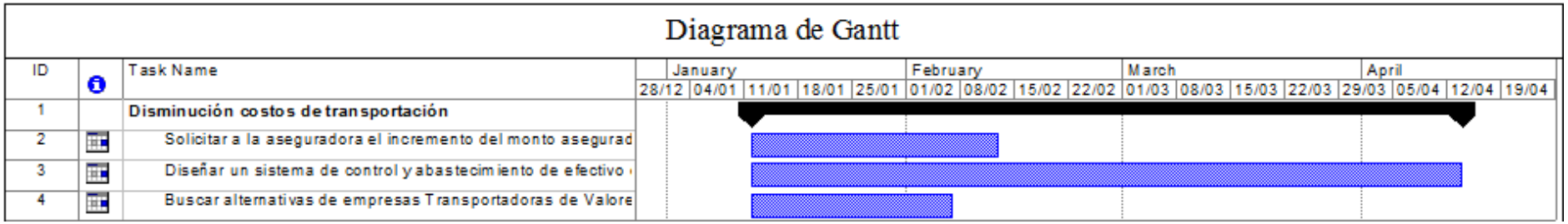
F1	F2	F3
3 = Alto impacto	**3 = Fácil**	**3 = Menos de 2 semanas**
2 = Medio impacto	**2 = Regular**	**2 = Entre 2 y 4 semanas**
1 = Bajo impacto	**1 = Difícil**	**1 = Más de 4 semanas**

Elaborado por: Katherine Puebla B.

4.1.3.3 Programar actividades de cada solución

De acuerdo a la información que nos presenta la jerarquización de soluciones, se procede a programar la ejecución de las soluciones mediante un diagrama de Gantt, que es una herramienta gráfica útil cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Gráfico 35: Cronograma de soluciones



Elaborado por: Katherine Puebla B.

4.2 PROPUESTA DE VERIFICACIÓN DE RESULTADOS Y ACCIONES DE GARANTÍA

4.2.1 Importancia y beneficios de la propuesta

Una vez analizado el problema y las posibles soluciones a efectuarse, es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. solicite a la aseguradora del efectivo el incremento del monto asegurado que posee cada agencia.

Aumentando la cobertura del seguro y cubriendo los excesos de dinero que tienen las agencias, se evita que el dinero sea transportado hacia el centro de acopio, de esta manera disminuye la frecuencia de envío y por ende el costo de la transportación de valores.

Es trascendental el diseño de un sistema de control y abastecimiento de efectivo entre agencias cercanas, ya que el blindado no llegaría al centro de acopio en Pomasqui, se programaría nuevas rutas disminuyendo el costo por kilometraje en el transporte de dinero.

A continuación se presenta una simulación del ahorro que presentaría Cooprogreso Ltda. sí aumentase la prima del seguro del efectivo, tomando en cuenta las siguientes condiciones:

1. Aumentar el monto asegurado aproximado mensual.

2. Al incrementar el monto asegurado aproximado mensual, la aseguradora de efectivo aumenta el porcentaje de la prima mensual, por el riego que se corre al tener más dinero en cada agencia.

3. Disminución del monto enviado por cada agencia al 50% de lo que habitualmente envían al centro de acopio en el mes.

Gráfico 36: Costo de transportación de valores

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPROGRESO LTDA."
COSTO TRANSPORTACIÓN DE DINERO

Transportadora: G4S Security Services Cía. Ltda.
Mes: 31/07/2014
Factura G4S N°: 001-006-000023204
% Custodia efectivo: 0,083%
% Seguro efectivo: 0,029%

Agencia	Monto enviado mensual	Costo de tranportación	Custodia	Seguro	Subtotal	IVA 12%	Total
LOS BANCOS	477.530,00	854,64	396,35	138,48	1.389,47	166,74	1.556,21
CAYAMBE	71.000,00	488,34	58,93	20,59	567,86	68,14	636,00
ATAHUALPA	246.000,00	397,50	204,18	71,34	673,02	80,76	753,78
SAN JOSÉ DE MINAS	236.000,00	397,50	195,88	68,44	661,82	79,42	741,24
PUELLARO	161.000,00	349,80	133,63	46,69	530,12	63,61	593,73
NANEGALITO	107.600,00	225,78	89,31	31,20	346,29	41,56	387,85
SANTO DOMINGO	253.500,00	150,52	210,41	73,52	434,44	52,13	486,57
MACHACHI	35.114,80	111,15	29,15	10,18	150,48	18,06	168,54
TUMBACO	340.000,00	92,50	282,20	98,60	473,30	56,80	530,10
CARAPUNGO	350.000,00	81,30	290,50	101,50	473,30	56,80	530,10
LA PRENSA	190.000,00	71,95	157,70	55,10	284,75	34,17	318,92
VILLAFLORA	410.000,00	58,30	340,30	118,90	517,50	62,10	579,60
GUAYLLABAMBA	40.000,00	53,00	33,20	11,60	97,80	11,74	109,54
CALDERON	200.000,00	42,40	166,00	58,00	266,40	31,97	298,37
LA Y	360.000,00	37,10	298,80	104,40	440,30	52,84	493,14
MARISCAL	211.000,00	31,80	175,13	61,19	268,12	32,17	300,29
SANGOLQUI	290.500,00	26,50	241,12	84,25	351,86	42,22	394,08
CENTRO HISTORICO	165.780,00	26,50	137,60	48,08	212,17	25,46	237,63
QUICENTRO SUR	255.000,00	10,62	211,65	73,95	296,22	35,55	331,77
Totales	4.400.024,80	3.507,20	3.652,02	1.276,01	8.435,23	1.012,23	**$ 9.447,46**

Costo transporte - Valor mensual

$ 113.369,46 ***Costo transporte - Valor anual aproximado***

OOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPROGRESO LTDA
COSTO DE SEGURO DEL EFECTIVO

Mes: 31/07/2014
% Tasa de la prima: 0,00157
Monto asegurado aprox. mensual: 1.900.000,00

Monto asegurado aprox. anual: 22.800.000,00

Prima Neta	35.796,00
Contrib. Superint.Bancos (3,5%)	1.252,86
Contrib. Seguro Campesino (0,5%)	178,98
Derechos de admisión	500,00
Base Imponible	37.727,84
IVA 12%	4.527,34
Prima anual aprox.	**42.255,18**
Prima mensual aprox.	**3.521,27**

Fuente: Cooprogreso Ltda. / Datos tomados a Julio 2014.

Gráfico 37: Simulación costo transportación valores – seguro del efectivo

Simulación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPROGRESO LTDA."
COSTO TRANSPORTACIÓN DE DINERO

Transportadora: G4S Security Services Cía. Ltda.
Mes: 31/07/2014
Factura G4S N°: 001-006-000023204
% Custodia efectivo: 0,083%
% Seguro efectivo: 0,029%

Agencia	Monto enviado mensual	Costo de tranportación	Custodia	Seguro	Subtotal	IVA 12%	Total
LOS BANCOS	238.765,00	854,64	198,17	69,24	1.122,06	134,65	1.256,70
CAYAMBE	35.500,00	488,34	29,47	10,30	528,10	63,37	591,47
ATAHUALPA	123.000,00	397,50	102,09	35,67	535,26	64,23	599,49
SAN JOSÉ DE MINAS	118.000,00	397,50	97,94	34,22	529,66	63,56	593,22
PUELLARO	80.500,00	349,80	66,82	23,35	439,96	52,80	492,76
NANEGALITO	53.800,00	225,78	44,65	15,60	286,04	34,32	320,36
SANTO DOMINGO	126.750,00	150,52	105,20	36,76	292,48	35,10	327,58
MACHACHI	17.557,40	111,15	14,57	5,09	130,81	15,70	146,51
TUMBACO	170.000,00	92,50	141,10	49,30	282,90	33,95	316,85
CARAPUNGO	175.000,00	81,30	145,25	50,75	277,30	33,28	310,58
LA PRENSA	95.000,00	71,95	78,85	27,55	178,35	21,40	199,75
VILLAFLORA	205.000,00	58,30	170,15	59,45	287,90	34,55	322,45
GUAYLLABAMBA	20.000,00	53,00	16,60	5,80	75,40	9,05	84,45
CALDERON	100.000,00	42,40	83,00	29,00	154,40	18,53	172,93
LA Y	180.000,00	37,10	149,40	52,20	238,70	28,64	267,34
MARISCAL	105.500,00	31,80	87,57	30,60	149,96	18,00	167,96
SANGOLQUI	145.250,00	26,50	120,56	42,12	189,18	22,70	211,88
CENTRO HISTORICO	82.890,00	26,50	68,80	24,04	119,34	14,32	133,66
QUICENTRO SUR	127.500,00	10,62	105,83	36,98	153,42	18,41	171,83
Totales	2.200.012,40	3.507,20	1.826,01	638,00	5.971,21	716,55	**$ 6.687,76**

Costo transporte - Valor mensual

$ 80.253,11 ***Costo transporte - Valor anual aproximado***

Ahorro costo transporte mensual: **$ 2.759,70**

Ahorro costo transporte anual: **$ 33.116,35**

OOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPROGRESO LTDA
COSTO DE SEGURO DEL EFECTIVO

Mes: 31/07/2014
% Tasa de la prima: 0,00160
Monto asegurado aprox. mensual: 2.850.000,00

Monto asegurado aprox. anual: 34.200.000,00

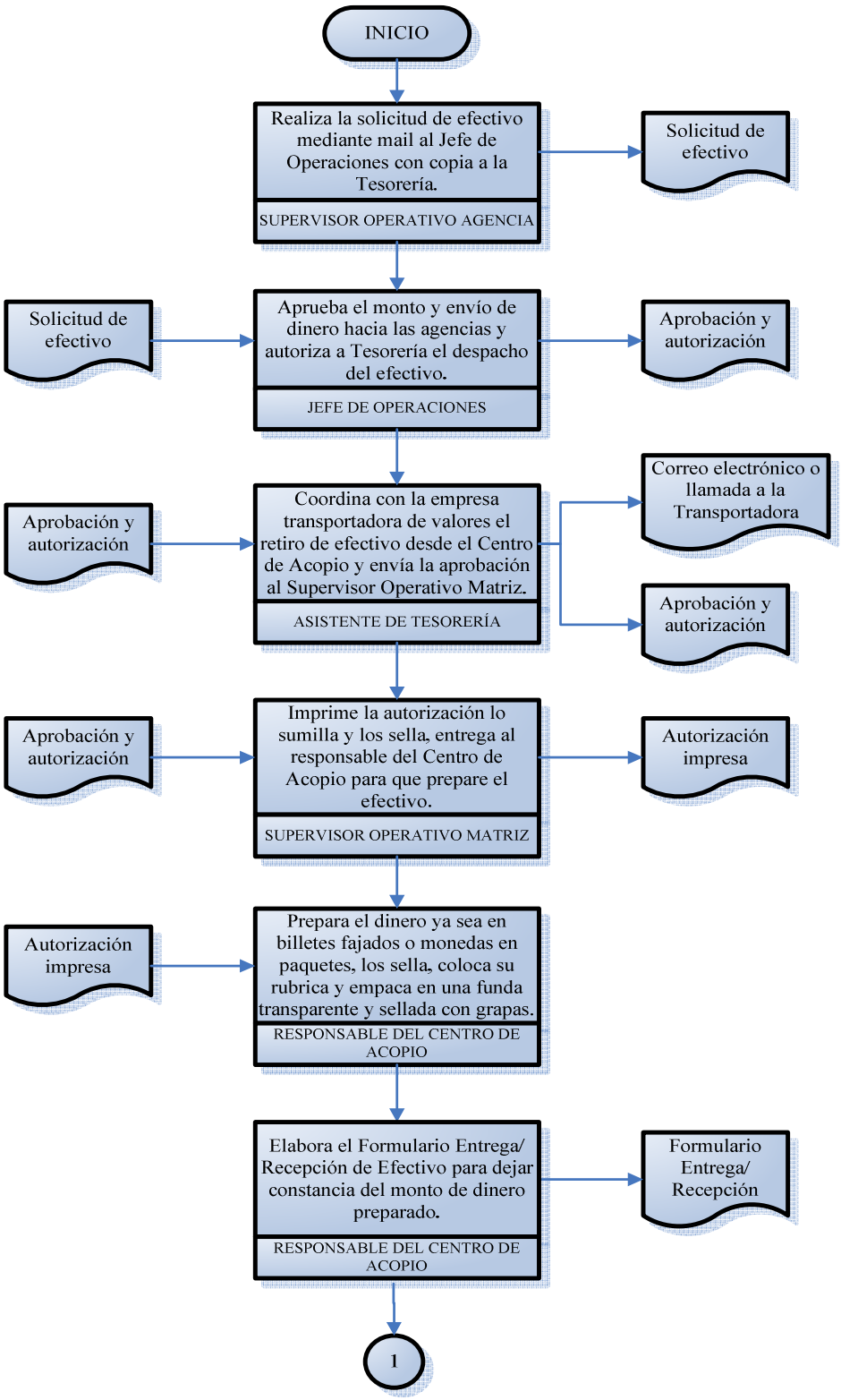
Prima Neta	54.720,00
Contrib. Superint.Bancos (3,5%)	1.915,20
Contrib. Seguro Campesino (0,5%)	273,60
Derechos de admisión	500,00
Base Imponible	57.408,80
IVA 12%	6.889,06
Prima anual aprox.	**64.297,86**
Prima mensual aprox.	**5.358,15**

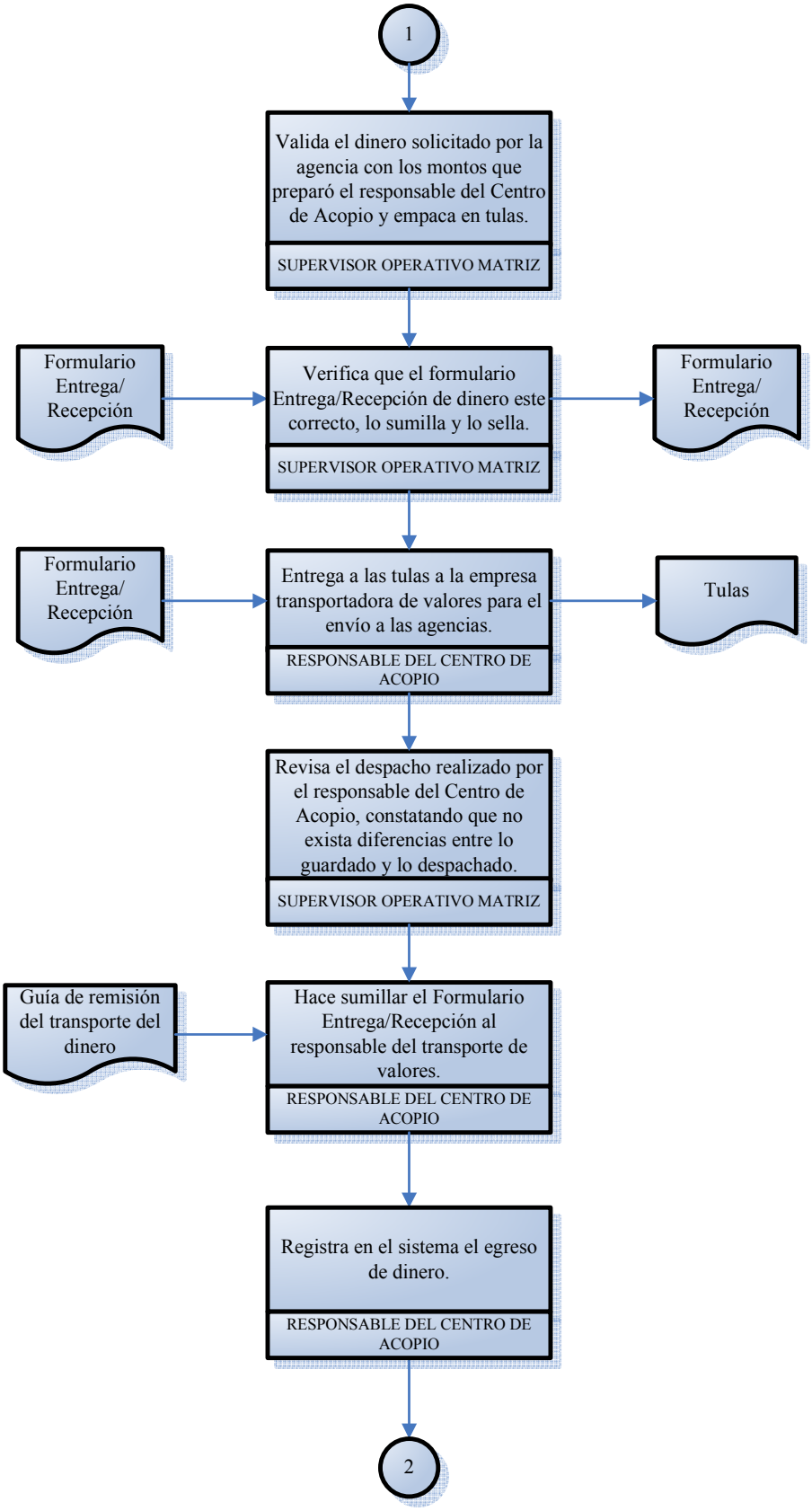
Elaborado por: Katherine Puebla B.

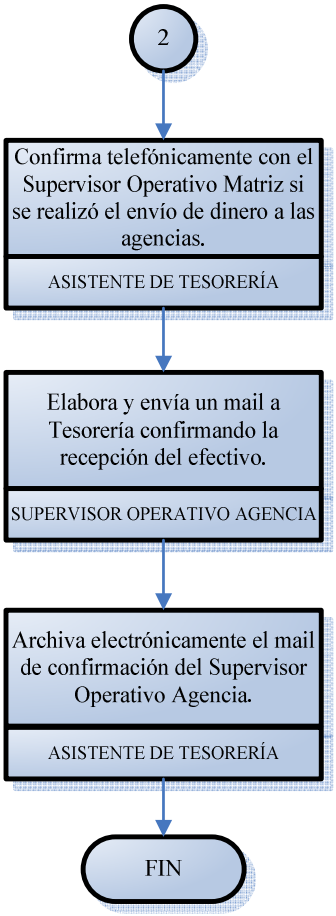
Se puede observar mediante el ejemplo de simulación que al aumentar la prima del seguro del efectivo, disminuye significativamente en un 29% el costo del transporte. La prima del seguro mensual aumenta, pero se estaría considerando como gasto la misma prima que actualmente se paga.

4.2.2 Diseño final del proceso

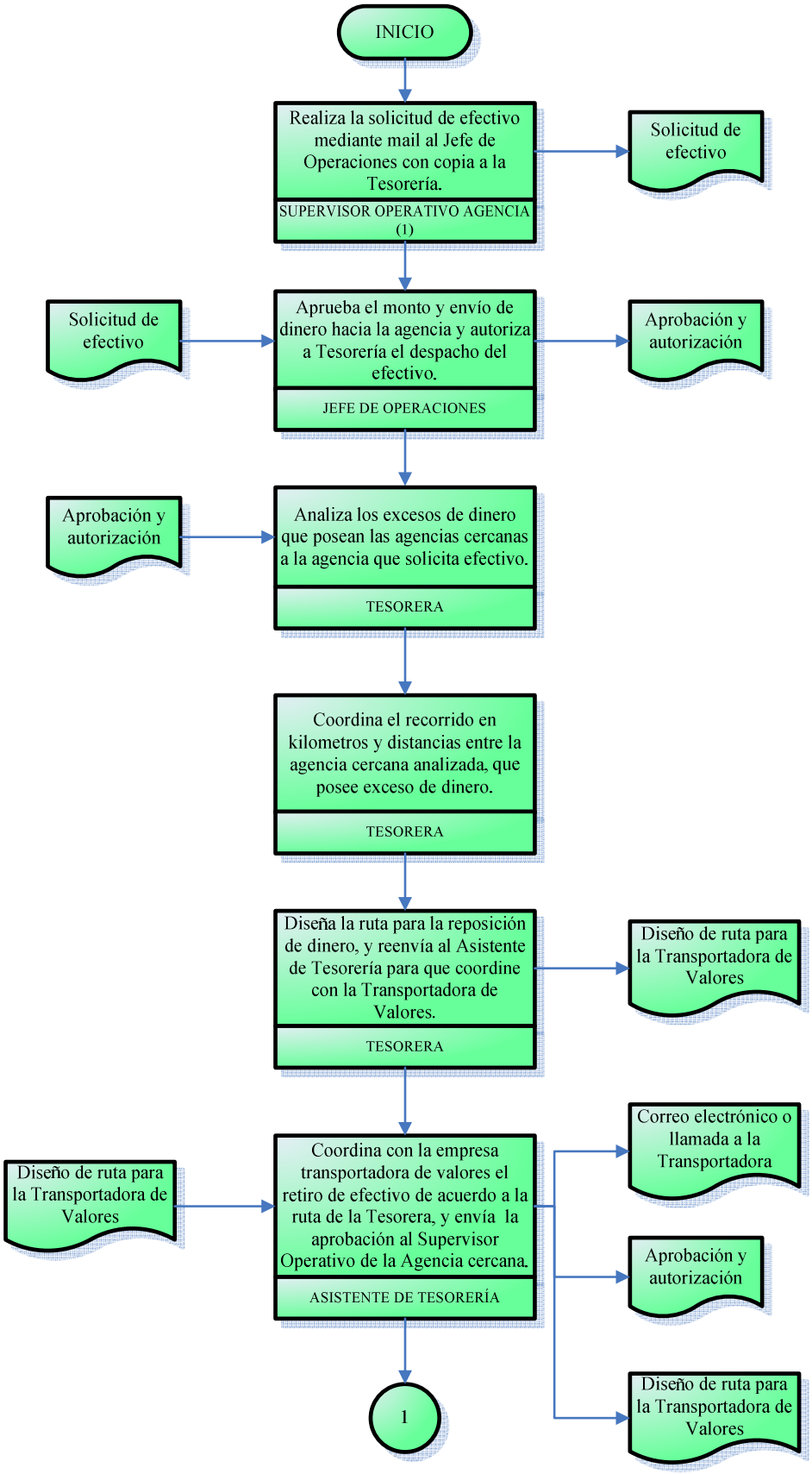
4.2.2.1 Procedimiento actual – Reposición de dinero

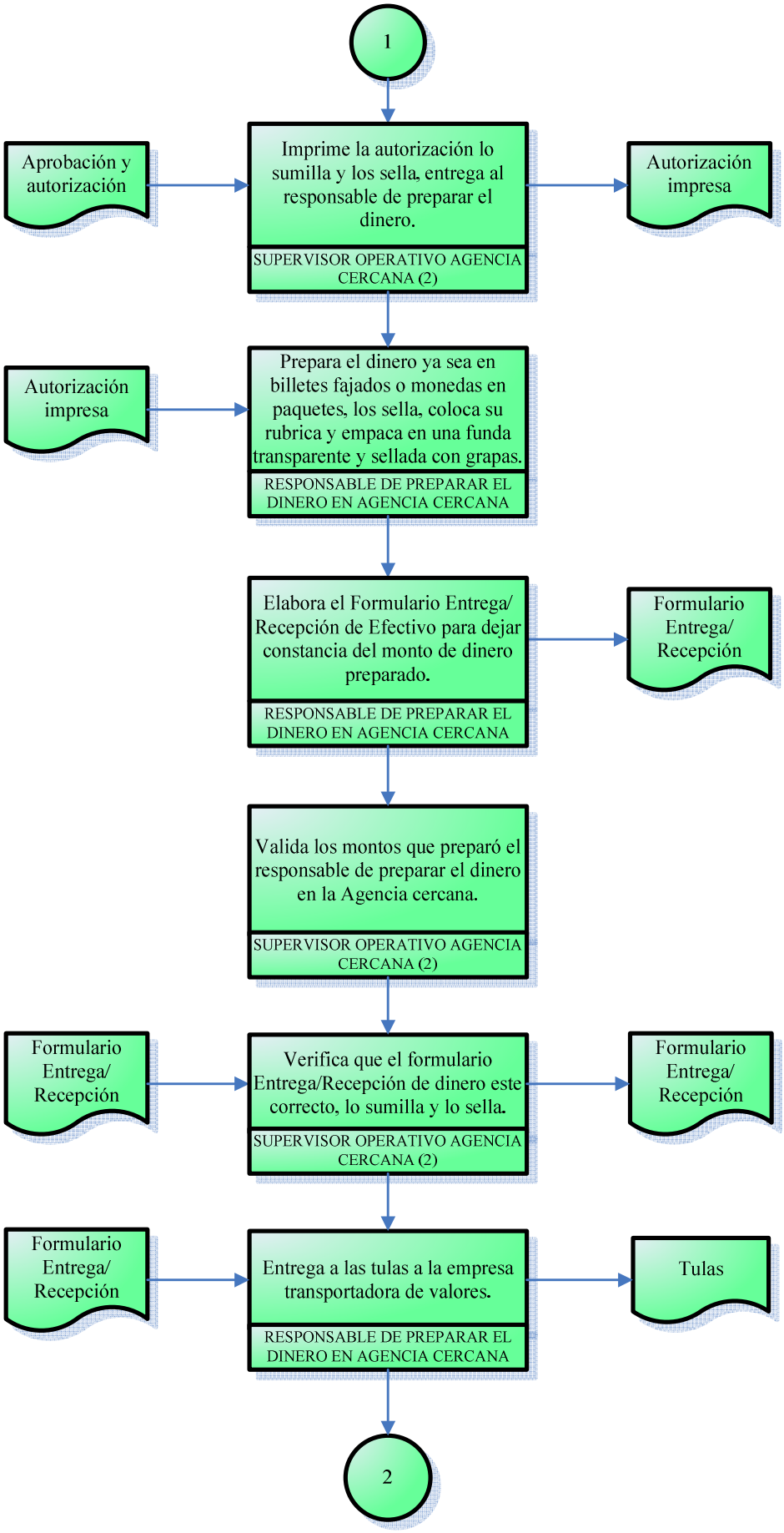


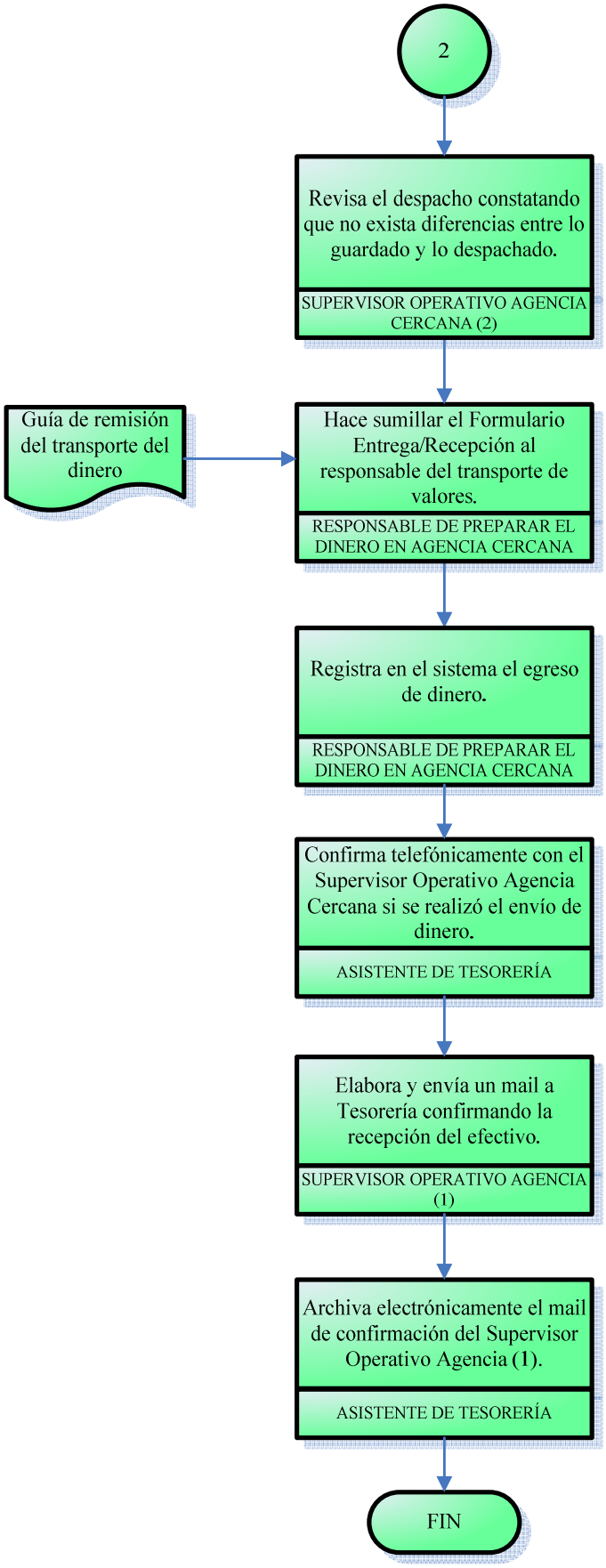

1
Valida el dinero solicitado por la agencia con los montos que preparó el responsable del Centro de Acopio y empaca en tulas.
SUPERVISOR OPERATIVO MATRIZ
Formulario Entrega/ Recepción
Verifica que el formulario Entrega/Recepción de dinero este correcto, lo sumilla y lo sella.
SUPERVISOR OPERATIVO MATRIZ
Formulario Entrega/ Recepción
Formulario Entrega/ Recepción
Entrega a las tulas a la empresa transportadora de valores para el envío a las agencias.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
Tulas
Revisa el despacho realizado por el responsable del Centro de Acopio, constatando que no exista diferencias entre lo guardado y lo despachado.
SUPERVISOR OPERATIVO MATRIZ
Guía de remisión del transporte del dinero
Hace sumillar el Formulario Entrega/Recepción al responsable del transporte de valores.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
Registra en el sistema el egreso de dinero.
RESPONSABLE DEL CENTRO DE ACOPIO
2


2
Confirma telefónicamente con el Supervisor Operativo Matriz si se realizó el envío de dinero a las agencias.
ASISTENTE DE TESORERÍA
Elabora y envía un mail a Tesorería confirmando la recepción del efectivo.
SUPERVISOR OPERATIVO AGENCIA
Archiva electrónicamente el mail de confirmación del Supervisor Operativo Agencia.
ASISTENTE DE TESORERÍA
FIN

4.2.2.2 Procedimiento mejorado– Reposición de dinero




1
Aprobación y autorización
Imprime la autorización lo sumilla y los sella, entrega al responsable de preparar el dinero.
SUPERVISOR OPERATIVO AGENCIA CERCANA (2)
Autorización impresa
Autorización impresa
Prepara el dinero ya sea en billetes fajados o monedas en paquetes, los sella, coloca su rubrica y empaca en una funda transparente y sellada con grapas.
RESPONSABLE DE PREPARAR EL DINERO EN AGENCIA CERCANA
Elabora el Formulario Entrega/ Recepción de Efectivo para dejar constancia del monto de dinero preparado.
RESPONSABLE DE PREPARAR EL DINERO EN AGENCIA CERCANA
Formulario Entrega/ Recepción
Valida los montos que preparó el responsable de preparar el dinero en la Agencia cercana.
SUPERVISOR OPERATIVO AGENCIA CERCANA (2)
Formulario Entrega/ Recepción
Verifica que el formulario Entrega/Recepción de dinero este correcto, lo sumilla y lo sella.
SUPERVISOR OPERATIVO AGENCIA CERCANA (2)
Formulario Entrega/ Recepción
Formulario Entrega/ Recepción
Entrega a las tulas a la empresa transportadora de valores.
RESPONSABLE DE PREPARAR EL DINERO EN AGENCIA CERCANA
Tulas
2


2
Revisa el despacho constatando que no exista diferencias entre lo guardado y lo despachado.
SUPERVISOR OPERATIVO AGENCIA CERCANA (2)
Guía de remisión del transporte del dinero
Hace sumillar el Formulario Entrega/Recepción al responsable del transporte de valores.
RESPONSABLE DE PREPARAR EL DINERO EN AGENCIA CERCANA
Registra en el sistema el egreso de dinero.
RESPONSABLE DE PREPARAR EL DINERO EN AGENCIA CERCANA
Confirma telefónicamente con el Supervisor Operativo Agencia Cercana si se realizó el envío de dinero.
ASISTENTE DE TESORERÍA
Elabora y envía un mail a Tesorería confirmando la recepción del efectivo.
SUPERVISOR OPERATIVO AGENCIA (1)
Archiva electrónicamente el mail de confirmación del Supervisor Operativo Agencia (1).
ASISTENTE DE TESORERÍA
FIN

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Las actividades del proceso de Administración de Fondos Disponibles son secuenciales, presentan seguridad y respaldo de cada movimiento, lo que conlleva al correcto uso de los flujogramas establecidos en dicho Manual, poniendo a consideración que los flujogramas presentan varias faltas ortográficas y letras pequeñas que dificultan una buena lectura.

- Los movimientos del proceso se cumplen a cabalidad en su orden y cada responsable ejecuta las tareas conforme lo indica el Manual, destacando los controles existentes entre varias áreas, lo cual es importante al tratarse de la administración de altas cantidades de dinero en efectivo.

- Los bajos montos de dinero cubiertos por la aseguradora del efectivo en cada agencia, conlleva a que los excesos de dinero que ingresan a la agencia sean transportados al centro de acopio, incurriendo en la elevación del costo de transportación.

- Se lograría reducir los costos de transportación de valores, aumentando la cobertura del seguro de efectivo que tiene cada agencia y diseñando un sistema de control en el abastecimiento entre agencias cercanas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar una actualización al Manual de Administración de Fondos Disponibles, corrigiendo faltas de ortografía, redundancia en las palabras y mayor tamaño en los flujogramas para una buena lectura, así como también, las respectivas pruebas de comprensión con los diferentes usuarios involucrados.

- Ejecutar las soluciones planteadas conjuntamente con la adecuación de los Manuales existentes y un levantamiento de la Ficha de Caracterización, donde se identifique los proveedores, clientes del proceso y las interacciones que tienen con los procesos gobernantes y de apoyo.

- Aumentar la cobertura de la prima del seguro del efectivo de cada agencia, evitando que se transporte los excesos de dinero hacia el centro de acopio, obteniendo una disminución significativa de los costos de transportación anualmente.

- Diseñar un sistema de abastecimiento entre agencias cercanas, controlado por el Departamento de Tesorería, el cual analizará al finalizar el día las necesidades y excesos de cada agencia para la creación de la ruta de la transportadora de valores, verificando con anterioridad la necesidad que el blindado se dirija al centro de acopio en la Parroquia de Pomasqui.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acuña Acuña, J. (s.f.). Profesor de Producción Industrial en el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica.

2. Buenas Tareas. (s.f.). Obtenido de http://www.buenastareas.com/ensayos/Norma-Iso-9004-Caracteristicas/2219500.html

3. Calidad Total. (s.f.). Obtenido de http://www.calidadtotal.org/corporacion/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=19

4. Calidad Total. (s.f.). Obtenido de http://www.calidadtotal.org/corporacion/images/stories/servicios/instructivo_pnc2013.pdf

5. Calidad Total. (s.f.). Obtenido de http://www.calidadtotal.org/corporacion/index.php

6. Canela Campos, M. Á. (s.f.). Doctor en Matemáticas. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.

7. Constitución Política del Ecuador 2008. (s.f.). Capítulo IV, Sección Octava: Sistema Financiero. Art. 311.

8. Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda.". (s.f.). Obtenido de http://www.cooprogreso.fin.ec//r-historica.html

9. Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda.". (s.f.). Obtenido de http://www.cooprogreso.fin.ec//noticias-detalle-delarticulo/items/PCR_PACIFIC_CREDIT_RATING_OTORGA_CALIFICACI%C3%93N_AA_A_COOPROGRESO.html

10. Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda.". (s.f.). *Misión y Visión*. Obtenido de http://www.cooprogreso.fin.ec//mision-y-vision.html

11. Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cooprogreso Ltda.". (s.f.). *Valores Corporativos*. Obtenido de http://www.cooprogreso.fin.ec//valores.html

12. Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. (s.f.). Obtenido de http://www.cooprogreso.fin.ec/

13. Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. (s.f.). Manual de Administración de Fondos Disponibles.

14. Corporación Ecuatoriana de la Calidad. (s.f.). Modelo de la autoevaluación empresarial en busca de la competitividad.

15. Criado, F. (1999). *Manual de la Calidad en la Gestión.* Sevilla: Grafitrés S.L.

16. Diario El Telégrafo. (30 de Mayo de 2011). Sector Financiero Popular y Solidario.

17. Diario El Telégrafo. (2013). Obtenido de http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/las-cooperativas-manejan-cerca-de-6-000-millones-en-activos.html

18. Emagister. (s.f.). Obtenido de http://www.emagister.com/curso-modelos-implantacion-gestion-calidad-total-sistema-integrado-gestion/modelo-malcolm-baldrige

19. Esponda, A. (2001). *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000-2000.* México: Panorama Editorial.

20. Esponda, A. (s.f.). Director General de CENCADE. *Consultores en Competitividad y Aseguramiento de la Calidad*. México D.F., México.

21. Fontalvo, T. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008.* España: Eumed Editorial.

22. GrifulPonsati, E. (s.f.). Escuela Técnica Superior de Ingenierías Industrial y Aeronáutica de Tarrasa. Barcelona, España.

23. Guajardo, E. (1996). *Administración de la Calidad Total.* México: Editorial Pax México.

24. Gutierrez, M. (2005). *Administrar para la calidad.* México: Editorial Limusa.

25. Harrington, J. (s.f.). Presidente del Consejo de Dirección de la Sociedad Americana para el Control de la Calidad. *Ex Gerente de Calidad de IBM*. Estados Unidos.

26. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario. (s.f.). Título II: De la economía popular y solidaria. Art. 8.

27. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (s.f.). Capítulo III: Del Control. Art. 147.

28. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (s.f.). Título I: Del ámbito, objeto y principios. Art. 1.

29. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (s.f.). Título II: De la Economía Popular y Solidaria. Art. 15.

30. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (s.f.). Título II: De la Economía Popular y Solidaria. Art. 18.

31. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (s.f.). Título II: De la Economía Popular y Solidaria. Art. 21.

32. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (s.f.). Título II: De la Economía Popular y Solidaria. Art. 73.

33. Ley Orgánica del Sistema Cooperativo y Financiero Popular y Solidario. (s.f.). Título III: De la constitución, organización y extinción de las cooperativas de ahorro y crédito. Art. 76 y 77.

34. Ley Orgánica del Sistema Financiero Cooperativo Popular y Solidario. (s.f.). Título I: Principios Generales. Art. 5.

35. Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad.* Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.

36. Norma Internacional ISO 9000. (s.f.).

37. Norma Internacional ISO 9001:2008. (s.f.).

38. Norma ISO. (s.f.). Obtenido de http://www.iso.org/iso/home/about.htm

39. Norma ISO 9004:2009. (s.f.).

40. Normas Internacionales ISO. (s.f.). Obtenido de http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm?membertype=membertype_MB

41. Premio Nacional de la Calidad - PNC. (2013). Instructivo para la Candidatura al Premio Nacional de la Calidad.

42. Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (s.f.). Capítulo III: Del Control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Art. 154.

43. Rodriguez, J. (s.f.). *Estudio de las políticas de calidad aplicadas al sector turismo. Un análisis de las mejores prácticas en España y México.* Madrid: Editorial Visión Libros.

44. Senasica Sagarpa. (s.f.). Obtenido de http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE_DE_PROCESOS.

45. Superintencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (s.f.). Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/

46. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). Obtenido de http://www.seps.gob.ec/web/guest/que_es_la_seps

47. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). Obtenido de http://www.seps.gob.ec/

48. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (s.f.). Ley de Economía Popular y Solidaria.

49. Talentsi. (s.f.). Obtenido de http://www.talentsi.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=109:mejoramiento-continuo-y-kaizen&catid=1:latest-news&Itemid=187

50. Wikisource. (s.f.). Obtenido de http://es.wikisource.org/wiki/Principios_cooperativos

ANEXOS

Anexo N° 1: Certificado de Calificación AA Cooprogreso / Mayo 2013

PCR | PACIFIC CREDIT RATING

"Prestigio, Rapidez y Experiencia"

CERTIFICA

Que el Comité de Calificación de Riesgo No.156.2013 celebrado el 14 de Mayo de 2013, con el análisis de la información financiera al 31 de Marzo de 2013, acordó asignar la siguiente categoría de calificación a la **Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPROGRESO Ltda.**

"AA"

Categoría AA: La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación.

A las categorías descritas se puede asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.

En Quito, a los 14 días del mes de Mayo de 2013.

Econ. Catalina Pazos
Gerente General

"La información empleada en la presente calificación proviene de fuentes oficiales; sin embargo, no garantizamos la confiabilidad e integridad de la misma, por lo que nos hacemos responsables por algún error u omisión por el uso de dicha información. Las calificaciones de PCR – PACIFIC CREDIT RATINF constituyen una evaluación sobre el riesgo involucrado y una opinión sobre la calidad crediticia, y la misma no implica recomendación para comprar, vender o mantener un valor; ni una garantía de pago del mismo; ni estabilidad de su precio

Anexo N° 2: Contrato para la Prestación de Servicios de Transportes de Dinero G4S

I: 01 mayo 2011
T: 01 Junio 2012
V:

CONTRATO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIO DE TRANSPORTES DE VALORES

CLÁUSULA PRIMERA: COMPARECIENTES Y ANTECEDENTES:

Para los propósitos de este Convenio, comparecen por una parte, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA, por intermedio del Economista Iván Tobar Cevallos, en su calidad de Gerente General y por tanto Representante Legal, que para efectos del presente convenio será referido como el "CLIENTE"; y, por otra parte, la compañía G4S SECURITY SERVICES CIA. LTDA., debidamente representada por el Lcdo. Fernando Santacruz, en su calidad de Apoderado Especial, que para efectos del presente convenio será referida indistintamente como el "CONTRATISTA", la "COMPAÑÍA" o "G4S SECURITY SERVICES".

CLÁUSULA SEGUNDA: DEFINICIONES.

1. SERVICIO DE TRANSPORTE DE VALORES: Es la operación mediante la cual se trasladan: dinero en efectivo, monedas fraccionarias, cheques bancarios, divisas, títulos valores; ordenados por el "CLIENTE", adoptando las mejores medidas de seguridad. "G4S SECURITY SERVICES" podrá transportar otros objetos o bienes valiosos previos un acuerdo escrito.

2. SERVICIO ORDINARIO: Se denomina así al servicio normal que presta "G4S SECURITY SERVICES", en días hábiles de lunes a viernes entre las 08h30 y las 16h30 y bajo programación enviada por el cliente.

3. SERVICIO EXTRAORDINARIO: Es el prestado en días hábiles de lunes a viernes, entre las 08h30 y las 16h30, pero solicitado el mismo día con al menos dos (2) horas de anticipación a la hora de prestación del servicio.

4. SERVICIO DE EMERGENCIA: Es el servicio proporcionado fuera del horario arriba detallado y/o en días sábados, domingos y feriados.

5. PERÍMETRO OPERACIONAL AUTORIZADO: Es el área geográfica dentro de la cual, "G4S SECURITY SERVICES" dispone de todos los medios necesarios para su eficiente operación y el apoyo inmediato en su seguridad.

6. KILÓMETRO RECORRIDO: Es la unidad de medida que sirve para determinar la distancia recorrida por un vehículo blindado de "G4S SECURITY SERVICES", al realizar el servicio de Transporte de Valores fuera del Perímetro Operacional Autorizado, desde la Oficina del "CLIENTE" o del lugar dispuesto por el "CLIENTE" hasta el destinatario en viaje de ida y vuelta.

7. SERVICIO DE BÓVEDA: Es el servio de mantenimiento y custodia en bóveda de los valores o especies entregadas a "G4S SECURITY SERVICES", durante el tiempo que el "CLIENTE" lo disponga.

CLÁUSULA TERCERA: OBJETO DEL CONTRATO:

La "COMPAÑÍA" se compromete a brindar al "CLIENTE", los servicios de: transporte de efectivo, monedas fraccionarias, cheques bancarios, divisas y títulos valores (en adelante "LOS VALORES") que el "CLIENTE" le encomiende en las condiciones y términos que más adelante se estipulan.

La Compañía prestará sus servicios en las sucursales y agencias detalladas a continuación y de las solicitadas por escrito por el "CLIENTE".

AGENCIAS	DIRECCIÓN	CIUDAD
ATAHUALPA	Parroquia Atahualpa (ATAHUALPA)	Atahualpa
CALDERÓN	Av. Caran y 9 de Agosto (CALDERÓN)	Quito
CARAPUNGO	2da Etapa Mz. E Casa 15 (CARAPUNGO)	Quito
CAYAMBE	Sucre y Ascázubi (CAYAMBE)	Cayambe
CENTRO HISTÓRICO	Guayaquil N2-29 y Sucre (CENTRO HISTÓRICO)	Quito
GUAYLLABAMBA	Av. Simón Bolivar #907 y 24 de Mayo (GUAYLLABAMBA)	Guayllabamba
LA PRENSA	Av. La Prensa y Gonzalo Gallo Local N°. 3 (LA PRENSA)	Quito
LA Y	Av. Amazonas N41-154 e Isla Floreana (LA Y)	Quito
LOS BANCOS	Av. 17 de Julio (LOS BANCOS)	Los Bancos
MARISCAL	Av. Mariscal Sucre S11-215 y Cosme Osorio (MARISCAL)	Quito
NANEGALITO	Calle Sucre frente al parque central (NANEGALITO)	Nanegalito
POMASQUI	Av. Manuel Córdova Galarza 9360 y Marieta de Ventimilla (POMASQUI)	Pomásqui
PUELLARO	Calle 24 de Mayo y Antonio Jose de Sucre (PUELLARO)	Puellaro
QUICENTRO SUR	Av. Morán Valverde y Quitumbe (Local 203 planta baja) (QUICENTRO SUR)	Quito
SAN JOSÉ DE MINAS	García Moreno S/N y Antonio Flores (SAN JOSÉ DE MINAS)	San Jose de Minas
SANGOLQUÍ	Calle J.J. Olmedo 530 y Montúfar (SANGOLQUÍ)	Sangolquí
SANTO DOMINGO	Av. Quito y Cocanigua Esq. Sector 5 esquinas (SANTO DOMINGO)	Sto. Domingo
TUMBACO	Av. Interoceánica 304 entre Eugenio Espejo y Juan Montalvo (TUMBACO)	Tumbaco
VILLALORA	Av. Rodrigo de Chávez y Pedro Alfaro (VILLAFLORA)	Quito
GUAYAQUIL	Aguirre 210 y Los Rios Edificio Coopseguros	Guayaquil
PORTOVIEJO	Ciudad de Portoviejo	Portoviejo

CLAUSULA CUARTA; MATERIALES DE TRABAJO:

Para la realización del servicio "G4S SECURITY SERVICES" proporcionará oportunamente al el "CLIENTE" materiales de trabajo para uso y custodia, bajo su exclusiva responsabilidad y seguridad tales como: tarjeta de identificación con código de barra, bolsas de lona, sellos de seguridad numerados y recibos de remesa.

CLÁUSULA QUINTA: MODALIDAD:

Los valores que se mencionan en la Cláusula Tercera, serán transportados en las bolsas de lona o bolsas de seguridad de propiedad de "G4S SECURITY SERVICES", aseguradas con sellos de seguridad numerados, de tal manera que no se pueda acceder a su contenido, sino únicamente rompiendo el sello de seguridad. El "CLIENTE" verificará el recibo denominado "Recibo de Remesa" que consta de cuatro ejemplares, o cuando se implemente el sistema de gestión automatizada de remesas en comprobante electrónico y según el anexo operativo que para este efecto se suscribirá.

CLÁUSULA SEXTA: RESPONSABILIDAD Y OBLIGACIONES

"G4S SECURITY SERVICES CIA. LTDA" se responsabiliza frente al "CLIENTE" desde el momento en que sus tripulantes firman en el Recibo de Remesa, la recepción de la o las bolsas de lona con los Valores confiados para su transporte, debiendo entregar en señal de recibo la

tercera copia (remitente), responsabilidad que asume "G4S SECURITY SERVICES" y que está respaldada por la póliza de seguro, cuyas características se detallan más adelante. La responsabilidad de "G4S SECURITY SERVICES" termina cuando hayan sido entregadas las bolsas de lona selladas en el Banco o lugar final de destino.

La "COMPAÑÍA" entregará al "CLIENTE" una carpeta, o en su defecto, poner a disposición mediante medios electrónicos seguros, los nombres, fotos, firmas y detalles de las personas que realizarán el proceso de recolección y transporte de valores, de manera que el empleado autorizado por el "CLIENTE" pueda identificar al tripulante de manera adecuada. La "COMPAÑIA" notificará por escrito cuando haya un cambio en la nómina de las personas encargadas de realizar el transporte y recolección de valores.

Cuando se produzcan estos cambios del personal autorizado, "G4S SECURITY SERVICES" está en la obligación de actualizar el mencionado documento, y comunicarlo oportunamente a COOPROGRESO quien verificará y validará la información recibida previamente.

En el caso de existir dudas en la identificación de personal y vehículos autorizados por G4S para el objeto de este contrato, El cliente se comunicará inmediatamente con el centro de control y operaciones de "G4S SECURITY SERVICES CIA. LTDA" indicando esta o cualquier irregularidad suspendiendo la entrega de los valores.

Es también obligación de la "COMPAÑIA" verificar que el monto declarado para transporte no supere el monto cubierto por la póliza de seguro, hasta un máximo de QUINIENTOS MIL DOLARES (USD. 500.000.00) por recibo de remesa y el destinar las unidades blindadas que sean necesarias para cubrir con el requerimiento del "CLIENTE".

CLÁUSULA SÉPTIMA: INDEMNIZACIÓN.

La "CONTRATISTA" indemnizará al "CLIENTE" únicamente por el valor total perdido o faltante del valor contenido en la o las bolsas transportadas y declarados en el recibo de remesa, hasta la suma de QUINIENTOS MIL DOLARES (USD. 500.000.00) por recibo de remesa. Cuando por consecuencia de un siniestro no puedan ser entregadas la o las bolsas al destinatario o cuando no llegaren intactas por pérdidas o daños en los valores de acuerdo a lo establecido en la Cláusula Sexta de este contrato, se levantará un acta en presencia de los representantes del "CLIENTE" y de la "CONTRATISTA". El valor que responderá la "CONTRATISTA" a el "CLIENTE", nunca excederá del valor declarado por el remitente en el "Recibo de Remesa", ni tampoco un valor superior al fijado en esta cláusula o en la Póliza de Seguro en vigencia. El plazo para la cancelación de la indemnización será de veinte y un días calendario contados a partir de la fecha en la cual ocurrió el siniestro.

CLÁUSULA OCTAVA: OBLIGACIONES DEL CLIENTE

1.- Cuidar y controlar permanentemente y bajo su exclusiva responsabilidad, los artículos, materiales y/o insumos, entregados por la "CONTRATISTA", tales como: bolsas de seguridad: (lona, plástico o cuero); sellos de seguridad, recibos de remesa, códigos, identificaciones y más materiales y documentos, usados en la operación de transporte de valores. En caso de que se mal usaren estos artículos, materiales y/o insumos por parte de los empleados usuarios de el "CLIENTE", éste será responsable por sus consecuencias económicas y legales, a más del reembolso inmediato del costo de esos bienes y/o especies a la ¡"COMPAÑÍA";

2. - No entregar para su transporte bolsas de seguridad que contengan objetos o substancias ilícitas o materiales explosivos o inflamables;

3.- No excederse del monto de USD. 500.000 por Recibo de Remesa que cubre la Póliza de Seguros.

4.- Distribuir el monto a transportase hasta por el valor de USD. 250.000 por bolsa de lona.

5.- No utilizar al personal de tripulantes, vehículos destinados al transporte, armas, municiones y equipos, de la " CONTRATISTA" en actos o actividades que no sean los específicos de este contrato;

6.- Notificar al "CONTRATISTA" en un plazo máximo de 24 horas, sí alguna bolsa de seguridad entregada para su transporte, no haya sido recibida por el destinatario de acuerdo a lo expresado en las cláusulas cuarta y octava de este contrato e indicar en este acto el valor de los Valores perdidos;

7.- Iniciar inmediatamente las gestiones destinadas a obtener las respectivas anulaciones, cuando se trate de la pérdida de Valores susceptibles de anulación, tales como: cheques, letras de cambio, bonos, etc.

8.- Mantener la discreción y secreto indispensables para la ejecución de los servicios de transporte de valores, siguiendo estrictamente las disposiciones indicadas en este contrato.

9.- Mantener al día los pagos de facturas por los servicios recibidos.

10.- Facilitar las investigaciones a sus empleados o colaboradores en caso de perdidas. Si se llegare a comprobar mediante una investigación que los empleados del "CLIENTE" o sus destinatarios, dieron la información y/o actuaron directa o indirectamente en el robo, asalto, hurto y/o siniestro al blindado o a cualquier tripulante; la "COMPAÑÍA", no tendrá ninguna responsabilidad. El "CLIENTE" se compromete y obliga a dar todas las facilidades para la investigación, especialmente de sus empleados.

CLAUSULA NOVENA- POLIZA DE SEGUROS:

La póliza de seguros, cubre las pérdidas o daños que pudieran sufrir los billetes de banco, monedas fraccionarias, joyas, metales preciosos, obras de arte y cheques bancarios o papeles fiduciarios, encomendados a la "CONTRATISTA" para su transporte, hasta USD. 500.000.00 (QUINIENTOS MIL DOLARES), por recibo de remesa. La "COMPAÑÍA" se obliga a tener en vigencia su póliza de seguro de transporte, durante todo el tiempo de vigencia de este contrato
Las características de la póliza de seguro de transporte son las siguientes:

Riesgos cubiertos: LA CONTRATISTA se responsabiliza por:

1.- La pérdida parcial o total de los valores asegurados por consecuencia de robo y/o asalto posterior a la entrega de los valores en concordancia a lo estipulado en la cláusula sexta, durante el transporte, el atesoramiento en bóveda y hasta la entrega de los mismos al destinatario determinado por el "CLIENTE".

2.- La pérdida de los valores asegurados a consecuencia de: choque, volcadura, incendio y en general por cualquier accidente que le ocurra al medio de transporte durante el tránsito.

Riesgos no cubiertos: LA CONTRATISTA no se responsabiliza de pérdidas provenientes directa o indirectamente de:

1.- Las pérdidas o daños causados por desastres naturales, guerra, invasión y/o actos de enemigos extranjeros, hostilidades haya o no declaración de guerra civil, insurrección militar, acciones guerrilleras, ni confiscación, embargo o incautación de los valores declarados por cualquier autoridad local o nacional.

2.- Las pérdidas o daños causados por el uso de armas atómicas y que se emplee fisión, operaciones que utilicen el proceso de fisión de materiales radioactivos; y,

3.- El exceso de Quinientos mil dólares (USD. 500.000), relacionados en el contrato, en el caso de que el monto transportado supere el monto autorizado en este contrato, la "COMPAÑÍA" no será responsable por ningún valor perdido. .

4.- Cuando exista exceso de doscientos cincuenta mil dólares (USD. 250.000) por contenedor o tula, la compañía no será responsable por ningún valor perdido.

5.- Cuando se detectare que el CLIENTE se encuentre con facturas impagas por el servicio.

6.- Reclamos basados en recibos de remesa mutilados, rotos o alterados

CLAUSULA DECIMA: INSTRUCCIONES Y ACUERDOS:

Cualquier instrucción o acuerdo que modifique lo convenido en este contrato, se consignará por escrito con las mismas firmas de las personas autorizadas que se agregará a este contrato.

CLAUSULA DECIMA PRIMERA.- TARIFAS:

El "CLIENTE" pagará a la "CONTRATISTA" el valor de los servicios prestados de acuerdo al detalle del Anexo No. 2

CLAUSULA DECIMA SEGUNDA. – FORMA DE PAGO:

El "CLIENTE" se compromete a pagar mensualmente hasta el décimo quinto día después de haber recibido la factura que se emitirá dentro de los 5 primeros días de cada mes y no habiendo ninguna objeción a la misma, con cheque cruzado a nombre de "G4S SECURITY SERVICES CIA. LTDA", En el caso de mora en el pago de una o más facturas, En caso de dos (2) o más facturas impagas, la "CONTRATISTA", suspenderá los servicios, temporal o permanentemente, sin indemnización alguna; reservándose el derecho de acudir a las autoridades competentes para hacer prevalecer sus derechos.

CLAUSULA DECIMA TERCERA.- PLAZO:

La transportación de valores será manejada exclusivamente por la "CONTRATISTA" durante el plazo de UN AÑO calendario, contado a partir de la fecha de su suscripción DEL CONTRATO, si con treinta (30) días de anticipación para la finalización de este plazo, alguna de las partes no manifestare a la otra su decisión de darlo por terminado, éste se entenderá prorrogado por un año adicional.

Sin embargo de lo mencionado El cliente podrá dar por terminado el contrato en cualquier momento notificando a la Contratista, esta decisión con treinta días de anticipación y sin que sea susceptible de indemnización de ninguna naturaleza.

CLÁUSULA DECIMA CUARTA: CESIÓN.

Las partes no podrán ceder total ni parcialmente el presente contrato sin autorización escrita del representante legal de la otra.

CLÁUSULA DECIMA QUINTA: CONFIDENCIALIDAD, SECRETO PROFESIONAL

Las partes acuerdan de manera expresa, que el personal de la " COMPAÑÍA" no divulgará, revelará, ni alterará la información confidencial o los secretos profesionales, tales como estrategias, objetivos, políticas, proyectos, prioridades, cronogramas de trabajo, sistemas tecnológicos, manuales o reglamentos, que se ponga a conocimiento, a su disposición o a los que las partes o su personal llegue a tener acceso en virtud de la ejecución del presente Contrato.

De tal manera, ambas partes convienen que, toda la información que éstas se transmitan o generen con motivo de la firma del presente contrato y de las operaciones que realicen al amparo del mismo, así como la información y especificaciones técnicas relacionadas con el mismo, serán manejadas como información confidencial sin importar el medio a través del cual sea revelada, por lo que constituyen secretos industriales para las partes (en lo sucesivo "Información Confidencial").

La Información Confidencial que las partes se proporcionen, únicamente podrá ser utilizada para los fines especificados en este contrato por lo que no podrán en ningún tiempo, directa o indirectamente, ni a través de terceros ni en ninguna forma, proporcionar, transferir, publicar, reproducir o hacer de conocimiento de terceros dicha Información Confidencial; en caso contrario,

la parte que incumpla con esta obligación estará sujeta a las sanciones que la legislación ecuatoriana prevé, así como a pagar los daños y perjuicios que ocasione, reservándose la parte agraviada en todo momento la facultad de rescindir el presente contrato.

CLÁUSULA DECIMA SEXTA: TERMINACIÓN DEL CONTRATO

El presente contrato podrá terminar por las siguientes causales:

1. Por mutuo acuerdo entre las partes.
2. Por fuerza mayor o caso fortuito, tal como se entiende comúnmente, y adicionalmente entendido como cuando, una orden de autoridad u otro evento similar obligue al cierre de operaciones en el país o a una muy sensible limitación del negocio.
3. Por cumplimiento del plazo contractual.
4. Por incumplimiento por parte de la CONTRATISTA que no fuere remediado en un plazo prudencial luego de notificado, en particular los requerimientos de auditoria a los que se refiere la cláusula vigésima primera.
5. Por falta de pago por parte del "CLIENTE" de al menos dos facturas.
6. Por voluntad de una de las partes, notificada a la otra por escrito mediando un plazo de treinta días de anticipación a la fecha de efectiva terminación.
7. Por el vencimiento del plazo o la revocación de la autorización concedida por el Ministerio de Trabajo y Empleo a la CONTRATISTA como persona autorizada a desarrollar actividades complementarias.

La mera terminación de este contrato por las causales 1era, 2da, 3era, 6ta y 7ma no dará lugar a indemnizaciones.

CLÁUSULA DÉCIMA SEPTIMA: DIVISIBILIDAD.

Si cualquier estipulación o grupo de estipulaciones contenidas por las cláusulas precedentes de este contrato se considere inválida, nula o sin efecto, por cualquier motivo, este hecho no afectará la validez de las restantes estipulaciones de este instrumento que puedan tener efecto prescindiendo de las estipulaciones inválidas. Con tal fin, las partes declaran expresamente que las estipulaciones de este contrato son divisibles.

CLÁUSULA DÉCIMA OCTAVA: RESPONSABILIDAD LABORAL

LA COMPAÑÍA tendrá, respecto del personal contratado bajo su relación de dependencia laboral, todas las obligaciones y responsabilidades que el Código de Trabajo y la Ley de Seguro Social Obligatorio establecen para los patronos, para cuyo efecto celebrará los respectivos contratos de trabajo por escrito y con las solemnidades exigidas por los artículos 18, 19 y 20 del Código del Trabajo, con todo su personal.

Queda expresamente señalado que la naturaleza de este contrato es civil y comercial, de manera que en ningún caso el "CLIENTE" asume para con el personal de la "CONTRATISTA" relación jurídica alguna, relación que la "COMPAÑÍA" expresamente se obliga a manifestar a su personal de obreros y empleados.

CLAUSULA DECIMO NOVENA.- DECLARACIÓN.

El "CLIENTE", a través de su representante legal DECLARA BAJO JURAMENTO, que los dineros, valores, finiquitos, entregados a la "CONTRATISTA" para el servicio de transporte base de este contrato son lícitos y consecuentemente no provienen de ninguna actividad relacionada con la producción, consumo, cultivo, o comercialización de sustancias estupefaciente y psicotrópicas o cualquier actividad ilícita. Además declara también que los dineros, fondos, finiquitos no será destinados a ninguna actividad relacionada con la producción, consumo, cultivo o comercialización de sustancias estupefacientes y psicotrópicas o cualquier otra actividad ilícita. Se autoriza a la "CONTRATISTA", a realizar las investigaciones que encontrare pertinente e informar a las autoridades competentes, en caso de determinar que las transacciones realizadas por mi representada, fueran determinadas como sospechosas, eximo a la "CONTRATISTA" de

toda responsabilidad que se derive por información errónea, falsa o inexacta que yo hubiere proporcionado en este documento o de la violación del mismo.

CLÁUSULA VIGÉSIMA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.

Las partes se comprometen a ejecutar de buena fe las obligaciones recíprocas que contraen en este documento y a realizar todos los esfuerzos para superar amigablemente cualquier controversia.

El presente Contrato se regirá e interpretará de conformidad con las leyes de la República del Ecuador. Toda controversia o diferencia relativa a este contrato, y a su ejecución y liquidación e interpretación, será resuelta con la asistencia de un mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana.

En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento las partes expresamente se someten a la resolución de un Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, el Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito, , y, las siguientes normativas y preceptos: (i) El Tribunal estará integrado por 3 árbitros, designados por el CAM de la Cámara de Comercio de Quito, de conformidad a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; (ii) El Tribunal decidirá en derecho; (iii) Para la ejecución de medidas cautelares el Tribunal Arbitral está facultado para solicitar a los funcionarios públicos, judiciales, policiales, y administrativos su cumplimiento, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; (iv) El procedimiento arbitral será confidencial; (v) Como lugar de arbitraje se establecen las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito,

El presente contrato reemplaza a cualquier otro firmado sobre la misma materia. En fe y para constancia de lo cual firman en tres (3) ejemplares, en Quito, el día 01 de mayo de 2011.

G4S SECURITY SERVICES CIA.LTDA.	**COOPERATIVA COOPROGRESO**
LCDO. FERNANDO SANTACRUZ **APODERADO ESPECIAL**	**ECON. IVÁN TOBAR CEVALLOS** **GERENTE GENERAL**

ANEXO No. 1

INSTRUCTIVO DE TRANSPORTE DE VALORES

El presente Instructivo contiene los pasos que se deberán seguir obligatoriamente, en las operaciones de Transporte de Valores, tanto el personal del "CLIENTE", como el personal de tripulantes de "G4S SECURITY SERVICES".

A. OBJETO:

1. Normar los trámites de Transporte de Valores, con el único fin de eliminar problemas en la entrega y/o recepción de las bolsas de seguridad.

2. Asegurar a las partes contratantes, que la entrega recepción, se realice únicamente por el personal autorizado de "G4S SECURITY SERVICES y de EL CLIENTE".

3. Asegurar a las partes contratantes, que acatando y dando cumplimiento a las instrucciones detalladas a continuación, los valores entregados a "G4S SECURITY SERVICES", estarán bajo la cobertura de la Póliza de Seguros.

B. PROCEDIMIENTOS:

1. ENTREGA DE DOCUMENTOS.

- "G4S SECURITY SERVICES" entregará a el "CLIENTE" una carpeta de manera física o electrónica conteniendo los datos que se detallan a continuación del personal autorizado para entregar y/o recibir las bolsas de seguridad para o de el "CLIENTE"

  - Nombres y apellidos
  - Número de cédula de ciudadanía
  - Copia del carnet de la Compañía
  - Foto del tripulante
  - Registro de firmas
  - Tarjeta de identificación con código de barra.

- Cuando se produzcan cambios del personal autorizado, "G4S SECURITY SERVICES" está en la obligación de actualizar el mencionado documento, y comunicarlo oportunamente a la COOPROGRESO con (días) de anticipación.
- Asimismo, "G4S SECURITY SERVICES" entregará a el "CLIENTE" una carpeta conteniendo los datos de los vehículos autorizados a prestar servicio al "CLIENTE", de haber cambios en la flota de vehículos blindados, EL CONTRATISTA, se obliga a actualizar y comunicarlo de manera oportuna a la COOPERATIVA COOPROGRESO, con (días) de anticipación.

2. RECEPCION DE BOLSAS DE SEGURIDAD DE LOS USUARIOS.

a. El personal de tripulantes al llegar deberá presentar los documentos de identidad que le sean requeridos por los responsables del"CLIENTE".
b. El tripulante da lectura óptica a la Identificación del cliente (sucursal, agencia, punto de recolección) montada en lugar fijo al interior de las instalaciones del cliente.
c. El tripulante solicita la identificación del responsable designado por el "CLIENTE" de la sucursal, agencia, o punto de recolección.
d. El tripulante selecciona en la aplicación del equipo CN3 al **responsable.**
e. Al recibir la funda comprueba que la misma se encuentre indemne y debidamente cerrada, que el sello de seguridad esté perfectamente colocado de manera que no pueda ser retirado sin romperlo.

f. El tripulante da lectura óptica al sello de seguridad y digita el número de tula.
g. El **responsable** dicta al tripulante los valores que dice contener del efectivo y cheques por tula.
h. El **responsable** verifica los datos de cada tula en la pantalla del equipo CN3 que el tripulante le presenta.
i. El Tripulante registra la recepción en el sistema e imprime el recibo de remesa en un original y 2 copias desde la impresora PB2, y entrega al **responsable** para que firme la entrega de la(s) tula(s).
j. El tripulante firma el recibido de la(s) tula(s) y entrega una copia al **responsable.**
k. El tripulante entrega una copia al **responsable**.
l. El responsable verificará que el Recibo de Remesa esté los datos perfectamente impresos, sin borrones, tachones.
m. De encontrarse fallas en los Recibos de Remesa se exigirá anular este recibo y imprimirá uno nuevo.
n. Verificará que se encuentren los datos del responsable de el "CLIENTE" en el recuadro, ENTREGADO POR.
o. El personal de tripulantes, NO ACEPTARA TRANSPORTAR EN NINGUN CASO, valores mayores a los cubiertos por la póliza de seguros que ampara este servicio.
p. POR NINGUN CONCEPTO los tripulantes de "G4S SECURITY SERVICES", aceptarán, ingresar los valores en la bolsa de seguridad, colocar el sello de seguridad ni llenar el Recibo de Remesa.

3. ENTREGA DE BOLSAS DE SEGURIDAD AL CLIENTE O A OTRO USUARIO.

A la entrega de bolsas de seguridad en la oficina deL "CLIENTE", o del USUARIO exigirá la verificación de:

a. Que la bolsa de seguridad se encuentre intacta, sin daños ni roturas.

b. Que el monto transportado NO EXCEDA el valor estipulado en la póliza de seguros que cubre este servicio.

c. Que el sello de seguridad se encuentre en perfectas condiciones.

d. Que la numeración de la bolsa de seguridad y del sello sean los mismos que constan en el recibo de remesa.

e. La firma y datos del responsable del "CLIENTE" en el espacio ENTREGADO POR.

f. La firma y datos de identificación de los tripulantes en el espacio RECIBIDO POR "G4S SECURITY SERVICES".

g. Firma y datos del responsable de recibir por parte deL "CLIENTE".

Ante cualquier novedad que no pueda ser resuelta por el personal de tripulantes, deberán inmediatamente comunicarse con la oficina central, ya sea con el Gerente General, el Jefe de Operaciones, o Jefe de Rutas.

Teléfonos: 294-5419 / 294-5400 / 294-5436.

G4S SECURITY SERVICES CIA.LTDA.	COOPERATIVA COOPROGRESO
LCDO. FERNANDO SANTACRUZ APODERADO ESPECIAL	ECON. IVÁN TOBAR CEVALLOS GERENTE GENERAL

ANEXO 2
TARIFAS: TRANSPORTE DE VALORES

1. TRANSPORTE TERRESTRE:

ITEM	Servicio Normal de Lunes a Viernes de 8:30 a 16:30 programado al menos 24 horas antes	Servicio Extraordinario solicitado mismo día con mas de 2 horas de anticipación de Lunes a Viernes de 8:30 a 16:30	Servicio Emergente solicitado con menos de 2 horas de anticipación y Fuera del horario de Servicio Normal
Costo por Viaje por Vehículo	$ 5,00	$ 6,00	$ 8,00
Custodia efectivo (Sobre monto transportado)(1)	0,074 %	0,074 %	0,74%
Seguro Efectivo (Sobre monto transportado)	0,025%	0,025 %	0,025%
Custodia cheques(2)	0,01%	0,01%	0,01%
Uso de Bóveda cuando el Cliente lo requiera	0,076%	0,076%	0,076%

Notas:

(1) Sobre el monto transportado en dinero en Efectivo, tomando como base un mínimo de cuatro mil dólares por viaje.
(2) Sobre el monto transportado en dinero en Cheques, tomando como base un mínimo de cuatro mil dólares por viaje.
(3) Sobre el monto solicitado y mantenido en bóveda

2. IMPUESTOS:

Al valor de la factura se deberá sumar el Impuesto al Valor Agregado (IVA)

El "CLIENTE" conviene y está de acuerdo que los precios especificados en el tarifario serán incrementados en los siguientes casos:

Cuando el Gobierno Nacional, Congreso, Ministerio de Trabajo o Autoridad Competente, a través de: ley, decreto, acuerdo ministerial o reglamento, incrementaren los sueldos, remuneraciones, del personal que trabaja para LA CONTRATISTA, o se fijare nuevos precios a los combustibles, se procederá al incremento con la misma fecha de expedición de la: ley, decreto, acuerdo ministerial o reglamento.

G4S SECURITY SERVICES CIA.LTDA.	COOPERATIVA COOPROGRESO.
LCDO. FERNANDO SANTACRUZ APODERADO ESPECIAL	ECON. IVÁN TOBAR CEBALLOS GERENTE GENERAL

ANEXO 3

Por parte de G4S SECURITY SERVICES S.A., los niveles, competencias, personas y forma de comunicarse con ellas se define como sigue.

OPERACIONES

Niveles	Ciudad	Nombres	Teléfonos	e-mails
1er Nivel	QUITO Y SUCURSALES	Jorge Coronel	593-2-294-5414	jorge.coronel@ec.g4s.com
2do Nivel	QUITO Y SUCURSALES	Roberto Varas	593-2-294-5443	Roberto.varas@ec.gs4.com
3do Nivel	QUITO Y SUCURSALES	Jimmy Oviedo	593-2-294-5417	jimmy.oviedo@ec.g4s.com
4er Nivel	QUITO Y SUCURSALES	Fernando Santacruz	593-2-294-5417	fernando.santacruz@ec.g4s.com

Niveles	Ciudad	Nombres	Teléfonos	e-mails
2do Nivel	GUAYAQUIL	Félix Jara	593-4-22883126	felix.jara@ec.g4s.com
3er Nivel	GUAYAQUIL	Bolívar Navas	593-4-22883126	Bolivar.navas@ec.g4s.com

CALIDAD

Niveles	Ciudad	Nombres	Teléfonos	e-mails
1er Nivel	Quito	Fernando Santacruz	593-2-294-5468	fernando.santacruz@ec.g4s.com

INFORMACION DE FACTURACION

Niveles	Ciudad	Nombres	Teléfonos	e-mails
1er Nivel	Quito	Lenin Morales	593-2-2994-5436	lenin.morales@ec.g4s.com

LEGAL

Niveles	Ciudad	Nombres	Teléfonos	e-mails
1er Nivel	Quito	Patricio Meza	593-2-467-691	Patricio.meza@ec.g4s.com

G4S SECURITY SERVICES CIA. LTDA.

LCDO. FERNANDO SANTACRUZ
APODERADO ESPECIAL

COOPERATIVA COOPROGRESO

ECON. IVÁN TOBAR CEVALLOS
GERENTE GENERAL

Anexo N° 3: Formularios para la Candidatura al Premio Nacional de la Calidad

CECT Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total CECT

Instructivo para la Candidatura al Premio Nacional de Calidad PNC 2013

Quito - Enero - 2013

CECT Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

INDICE

PRESENTACIÓN

ANTECEDENTES Y NUEVOS RETOS

Las empresas y organizaciones ecuatorianas, públicas y privadas, enfrentan nuevos retos en el mundo globalizado en que se desenvuelven; ya no es suficiente buscar la eficacia y la eficiencia, la reducción de costos y la esbeltez institucional (lean manufacturing), características que son ciertamente practicables y recomendables. Se requiere modernamente implantar una CULTURA EMPRESARIAL que abarque, la calidad de productos y servicios, la innovación, la agilidad de reaccionar a las variaciones del entorno y la creación de valor. Estas características establecen diferencias reales entre las organizaciones y por ello, constituyen verdaderas ventajas competitivas. De hecho, muchas entidades gubernamentales contratantes, establecen como prerrequisito de calificación de sus proveedores, el evidenciar la implantación de Modelos de Calidad y Excelencia de validez internacional.

Acorde con estos nuevos lineamientos, la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total propone el Modelo de Autoevaluación para la Competitividad que contiene 7 Criterios de Excelencia para apoyar a las organizaciones ecuatorianas en un proceso global de cambio que les permita diferenciarse en la entrega de productos y servicios de alto valor competitivo y asumir auténtico liderazgo en la comunidad.

El modelo propuesto conduce a la organización, privada o pública, a una triple actitud triunfadora:

a) Entender a fondo el entorno cambiante en que se desenvuelve e identificar la estrategia a seguir

b) Definir iniciativas innovadoras capaces de responder a las variaciones dinámicas del entorno y

c) Identificar sus ventajas competitivas y aplicar estrategias que aseguren resultados de excelencia en competitividad.

EL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN EMPRESARIAL DE ECUADOR

El Premio Nacional de Calidad de Ecuador utiliza como base y parámetro de selección, evaluación y adjudicación, el Modelo de Autoevaluación empresarial publicado por la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total y que se encuentra disponible en sus oficinas y en su página Web, en sus modalidades global, de educación y de salud.

El modelo en su numeral 3, POR QUÉ ES UN MODELO DE COMPETITIVIDAD?, explica amplia y minuciosamente que sus 7 Criterios de Excelencia, han sido establecidos de acuerdo con los valores descritos en los ANTECEDENTES de este Instructivo.
Estas características vuelven a este modelo apto para ser implantado por las empresas y entidades que persiguen la excelencia de sus productos y servicios, en

consonancia con las últimas versiones de los modelos mundiales de evaluación organizacional, tales como el Malcolm Baldrige, el modelo Deming del Japón y el modelo EFQM vigente en Europa.

Es atribución de la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, convocar anualmente y administrar el Premio Nacional de Calidad, en virtud de la designación contenida en Decreto Ejecutivo de 1994. Este proceso involucra a empresas y organizaciones públicas y privadas y ONG dentro de los límites del Ecuador.

Objetivo

Este instructivo para la candidatura al Premio Nacional de Calidad del Ecuador PNC 2013 debe ser aplicado junto con el Manual de Autoevaluación Empresarial que contiene los Criterios de Excelencia..

El proceso del Premio Nacional de Calidad de Ecuador adjudica dos preseas:

1.- Premio Nacional de Calidad a las organizaciones candidatas que obtengan 500 puntos o más, según el Modelo de Autoevaluación Empresarial ecuatoriano basado en el modelo Malcolm Baldrige .

2.- Medalla de Oro a la Excelencia, a las organizaciones candidatas que obtengan entre 400 y 499 puntos, según el mismo modelo .

Este instructivo orienta en la elaboración del Reporte de Gestión a ser presentado a la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total (CECT).

Sigilo y Confidencialidad

Los nombres de las empresas Candidatas, los comentarios y las informaciones sobre la puntuación obtenida durante el proceso de evaluación, son tratados en forma confidencial.

Las informaciones y el Reporte de Gestión estarán disponibles exclusivamente para las personas oficialmente involucradas en el proceso de evaluación de las Candidatas.

Los Evaluadores, es decir, los miembros del Comité Evaluador, actúan con carácter voluntario, sin remuneración alguna y son designados de acuerdo con procedimientos rigurosos, principalmente en lo que se refiere a conflicto de intereses. (ver Código de Ética).

Ellos poseen acceso exclusivamente al Reporte de Gestión de las Candidatas para las cuales fueron designados.

Informaciones sobre las estrategias de las organizaciones premiadas y las finalistas, podrán ser divulgadas solamente por ellas mismas, o previa su autorización expresa, por la CECT.

Beneficios del Proceso de Evaluación del PNC

Corresponde a la Gerencia de la Candidata liderar la preparación del Reporte de Gestión a través de su fuerza de trabajo, con el objeto de aprovechar al máximo los beneficios resultantes del Proceso de Evaluación, independientemente del resultado final.

En efecto, las Candidatas reciben de la CECT, al final del proceso, un poderoso valor agregado consistente en el REPORTE DE EVALUACION que contiene la puntuación total, la puntuación obtenida en cada ítem de los criterios y un informe detallado sobre los puntos fuertes y las oportunidades de mejora de la candidata.

Puesto que el PNC es una institución existente en los cinco continentes y, concretamente, en 23 países iberoamericanos, la obtención del PNC constituye una credencial de valor universal que acredita a "una empresa de clase mundial", distinción que genera sustanciales beneficios económicos y de imagen.

Por otra parte, la obtención del PNC tiene la virtud de proponer al conglomerado empresarial del país, tanto privado como público, modelos tangibles que pueden imitarse.

CECT Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

DETERMINACION DE LA ELEGIBILIDAD

Condiciones básicas de elegibilidad

Para participar en el PNC, las Candidatas deben llenar:

El Formulario para determinación de Elegibilidad

Que será enviado a la CECT, conjuntamente con los organigramas y el documento que compruebe la condición de Unidad Autónoma (cuando aplique) .
Las Candidatas serán informadas si son elegibles al PNC y en cual categoria de premiación, dentro de un plazo máximo de 7 dias después de recibir la documentación.

Categorías de premiación

Las Candidatas se subdividen en las siguientes categorias de premiación :

1. **Organización privada grande**: Organizaciones que poseen un ingreso bruto anual superior a 10 millones de dólares.
2. **Organización pública grande**: Organizaciones que poseen un ingreso bruto anual superior a 10 millones de dólares o que tengan más de 400 empleados.

3. **Organización privada mediana**: Organizaciones que poseen un ingreso bruto anual entre 2 y 10 millones de dólares.
4. **Organización pública mediana**: Organizaciones que poseen un ingreso bruto anual entre 2 y 10 millones de dólares o tengan más de 50 y menos de 400 empleados.

5. **Pequeña empresa privada (PYMES)**: Organizaciones que poseen menos de 50 personas en su fuerza de trabajo y/o un ingreso bruto anual inferior a 2 millones de dólares.

6. **Pequeña organización pública**: Organizaciones que poseen menos de 50 personas en su fuerza de trabajo y/o un ingreso bruto anual inferior a 2 millones de dólares.

7. **Establecimientos educativos** públicos y privados

8. **Organizaciones de prestación de servicios de Salud,** públicos o privados.

9. **ONG** (Organizaciones no gubernamentales) y otras que no tengan fines de lucro

Restricciones generales en la Elegibilidad

En el Ecuador son elegibles las organizaciones cuya fecha de constitución o creación sea anterior al 31 de Diciembre de 2011.

No son elegibles las organizaciones o Unidades Autónomas:

1. Que se caractericen como asociaciones religiosas y politicas.;
2. Con sede fuera del Ecuador, tal que no sea posible evaluarla en sus principales funciones dentro del territorio ecuatoriano;
3. Con 50% o más de sus activos situados fuera del Ecuador;
4. Que hayan obtenido el PNC en el año inmediatamente anterior. Si pueden participar las organizaciones que hayan obtenido anteriormente, la Medalla de Oro a la Excelencia.

Restricciones aplicables a unidades autónomas de la Organización.

Se pueden candidatizar las partes autónomas de una organización grande (por encima de 10 millones de dólares en ingresos anuales), aqui denominadas **Unidades autónomas de la organización**, también llamadas internacionalmente subsidiarias, unidades operacionales, divisiones u otras denominaciones similares.

No son elegibles las Unidades Autónomas que:

1. No estén constituidas como un centro de negocio propio o no estén obligadas legalmente a presentar resultados financieros propios;
2. No puedan ser evaluadas en todos los Siete Criterios de Excelencia del PNC;
3. Sean apenas proveedoras de otras unidades de la organización;
4. Sean parte de una cadena o red, donde otras unidades provean servicios o fabriquen bienes similares y por lo tanto, mantengan relación comercial con los mismos tipos de clientes, no siendo posible distinguirlas de las demás unidades de la cadena o red, por ejemplo, una cadena de restaurantes, franquicias, etc. En este caso, solamente será elegible la organización como un todo;
5. Si la organización a la cual pertenezcan o les controle, esté candidatizándose al PNC del año actual.
6. Si ya han sido premiadas en el último año en el Ecuador.
7. Aquellas con estructura temporal y que ejerzan actividades de naturaleza no permanente.

Situaciones no previstas en este Instructivo

La CECT tomará las providencias pertinentes en cada situación, de acuerdo con criterios propios basados en el **Código de Etica** aprobado por el Consejo Nacional del Premio que es su máxima instancia y que se encuentra conformada por:

1. El Vicepresidente de la República;
2. El Presidente del Directorio de la CECT;
3. El Presidente de la Federación de Cámaras de Industrias y
4. El Director del INEN.

NOTA:
La fuerza de trabajo son las personas que componen una organización y contribuyen para la consecución de los objetivos y las metas, es decir, los funcionarios y empleados a tiempo integral o parcial.

INSCRIPCION DE LA CANDIDATURA

Documentos a presentar

La Candidatura de la empresa u organización es formalizada con la entrega a la CECT, del Formulario para determinación de Elegibilidad, del Formulario para descripción de instalaciones y productos, del Formulario para la Candidatura y de la Declaración de Idoneidad.

Una vez aceptada la candidata, será informada del Cronograma del proceso del PNC Este inicia con la entrega de un Reporte de Gestión, en siete (7) copias las mismas que serán utilizadas para la evaluación. Las copias deben ser idénticas, es decir, deben incluir textos y gráficos a colores.

Tasas de inscripción para la Candidatura al PNC

Las candidatas cubrirán por anticipado las siguientes tasas:

1. Grandes Organizaciones **$ 8.500**
2. Medianas Organizaciones **$ 5.200**
3. Pequeñas Organizaciones (PYMES) **$ 3.900**
4. Instituciones educacionales y de Salud **$ 3.900**

5 Las ONG se rigen a los numerales 1,2 y 3 según su tamaño.

En estos valores no está incluido el IVA.

El valor de las tasas cubre los costos de:

1. Un curso de 4 horas: "Cómo elaborar el Reporte de Gestión " impartido a los representantes de las candidatas aceptadas al PNC.
2. Evaluación del Reporte de Gestión.
3. Reuniones de consenso de evaluadores y jueces y
4. Elaboración del Reporte de Evaluación para la retroalimentación a las Candidatas.

Términos y condiciones de la Candidatura

La Candidata al PNC acepta que el Reporte de Gestión sea analizado criticamente por miembros del Comité Evaluador, entrenados, seleccionados y designados por la CECT.
En caso de que la organización candidata fuere aceptada para pasar a la etapa de visita a las instalaciones, los gastos logisticos de la visita correrán por cuenta de la candidata.
En caso de resultar premiadas, las candidatas aceptan expresamente que sus sistemas de gestión sean ampliamente divulgados en eventos promovidos por la CECT; salvaguardando, desde luego, los aspectos de confidencialidad.

Declaración de Idoneidad

Las Candidatas deberán entregar una "Declaración de Idoneidad" bajo el siguiente modelo:

(Utilizar papel membretado de la organización candidata)

Declaración de Idoneidad

_____(nombre de la organización), a través de su representante legal (firma abajo) declara, para los fines de derecho que cumple plenamente todas las obligaciones societarias, estatutarias, ambientales, tributarias, laborales, contractuales y de cualquier naturaleza que, de forma pertinente le sean legalmente exigidas.

_____ _____
Lugar y fecha Firma

PROCESO DE EVALUACION

Los Reportes de Gestión presentados por las candidatas son analizados criticamente por el Comité Evaluador en un proceso de tres etapas:

Etapa I del Proceso de Evaluación: Revisión documental y Análisis Crítico Individual

Los Reportes de Gestión son analizados individualmente por un grupo de 3 a 7 profesionales, a saber:

1. Un evaluador Coordinador de grupo;
2. evaluadores (2 a 6)

Una vez entregados los Reportes de Gestión por la CECT a los grupos respectivos de revisión, es tarea del Coordinador de cada grupo, verificar si la empresa candidata ha cumplido con los requisitos formales de presentación, muy especialmente, si ha observado los limites de páginas establecidos por este Instructivo para el Reporte de Gestión,. Si hubiera fallas en este sentido, comunicará inmediatamente al Comité de Jueces para que a su vez, instruya a la CECT a proceder a la devolución del Reporte a la Candidata.

Una vez concluido el análisis que contiene las puntuaciones individuales de los evaluadores, el Reporte de Gestión y el informe individual son enviados por éstos al Coordinador del grupo respectivo para proceder al análisis de consenso.

Etapa II del proceso de Evaluación: Análisis de consenso

Los Reportes de Gestión de las Candidatas que pasan a esta etapa son analizadas en consenso por:

1. Un evaluador Coordinador de grupo y
2. Los evaluadores de la etapa anterior que asignaron puntuaciones individuales.

Concluido el análisis conteniendo la puntuación de consenso, es enviado a los jueces que determinan por categoria de premiación, cuáles candidatas pasan a la etapa de visita in situ.

Las etapas I y II permiten que la selección sea realizada con un alto margen de seguridad y certeza. Cada categoria del premio es analizada separadamente.

Etapa III del Proceso de Evaluación: Visita a las Instalaciones.

Las visitas a las Candidatas seleccionadas son realizadas por un grupo de no menos de (3) tres evaluadores, provenientes de las etapas anteriores.

La Candidata toma conocimiento de los nombres de los evaluadores antes de la visita, pudiendo solicitar la sustitución de alguno de ellos, siempre y cuando existan justificaciones razonables y aceptadas por la CECT. En esta etapa, el número de evaluadores es siempre compatible con el tamaño de la Candidata

El objetivo principal de la visita es confirmar las informaciones incluidas en el Reporte de Gestión y aclarar dudas surgidas durante su análisis a más de lograr una visión global in situ que la lectura y análisis del Reporte no pueden ofrecer.

La agenda de cada visita es realizada de común acuerdo con la Candidata y es presentada al inicio de la misma. Solamente son visitadas las instalaciones de la candidata; se excluyen visitas a las instalaciones de sus clientes y proveedores.

Después de la visita, el grupo evaluador emite un reporte que contiene las conclusiones de la visita y las puntuaciones finales que son presentadas a los jueces para servir de base a la adjudicación del PNC.

Reporte de Evaluación

A la finalización del proceso, en Enero del siguiente año, todas las Candidatas participantes, reciben de la CECT un Reporte de Retroalimentación que constituye un enorme valor agregado de su participación en el PNC y que contiene:

1. Una descripción del proceso;
2. Las puntuaciones obtenidas por item;
3. Los puntos fuertes detectados y
4. Las oportunidades de mejora en cada item de los Criterios de Excelencia.

Adjudicación de los premios

La decisión de premiar a una organización se basa no sólo en la Evaluación del Sistema de Gestión sino también en una apreciación sobre la reputación de las mismas, a fin de asegurar que las candidatas premiadas constituyan ejemplo a seguir por las organizaciones de todo el país.

En este contexto, los Jueces están facultados para realizar indagaciones sobre las candidatas, en Organismos Oficiales tales como Ministerios, Servicio de Rentas Internas, Organismos del Poder Judicial en la jurisdicción de la Candidata, (inclusive sobre temas de Protección Ambiental, Salud Ocupacional y Seguridad Pública), Policía,

Ministerio del Trabajo y sus delegaciones regionales, Organismos de Defensa del Consumidor y otros similares.

Una vez tomada la decisión de los jueces, los nombres de las candidatas ganadoras son comunicados al Directorio de la CECT, por el Juez Coordinador General del PNC.

Anuncio de las Premiadas

Entre noviembre del año pertinente y enero del siguiente, la CECT notificará individualmente el nombre de las Candidatas premiadas. En fecha oportuna posterior, el Presidente de la República del Ecuador o su Delegado, hará la entrega del PNC en una ceremonia especial.

Comité Evaluador del Premio

El Comité Evaluador, responsable del análisis de cada Candidata, está compuesto por Evaluadores y Jueces que son profesionales especialistas calificados, provenientes de diversos sectores de la actividad empresarial que gozan del reconocimiento de sus colegas y que han aprobado cursos de entrenamiento en el Modelo Malcolm Baldrige.

Los Evaluadores se subdividen en:

1. Jueces
2. Coordinadores de evaluación y
3. Evaluadores.

Todos los miembros del Comité participan en un curso anual de preparación y/o de actualización para asegurar el entendimiento, la coherencia y la imparcialidad en el proceso de evaluación. El curso aborda un análisis detallado y la puntuación de los ítems de los Criterios de Excelencia, la preparación de los reportes, los detalles del proceso de evaluación y los aspectos éticos involucrados.

La selección del Equipo de Evaluadores busca compatibilizar su perfil y experiencia con el perfil de la Candidata eliminando posibles conflictos de interés.

La designación de los Miembros del Comité Evaluador (Jueces y Evaluadores), es hecha a partir de una rigurosa evaluación de la experiencia profesional, de la idoneidad técnica, de la habilidad para trabajar en equipo y de la disciplina. Los Miembros del Comité Evaluador firman un documento, en el que se comprometen con el cumplimiento del Código de Etica de la CECT que comprende:

1. Reglas de conducta;
2. Reglas de confidencialidad; y
3. Reglas sobre conflicto de intereses.

CODIGO DE ÉTICA

Declaración de Principios

Los miembros del Comité Evaluador se comprometen a mantener principios éticos en el cumplimiento de sus atribuciones, a prestar servicios de elevado nivel profesional, con honestidad, veracidad, exactitud, imparcialidad y conscientes de su responsabilidad ante la Sociedad, empeñándose en aumentar el prestigio y credibilidad del Premio Nacional de Calidad.

Reglas de Conducta

Está prohibido a los Miembros del Comité Evaluador :

- ✓ Aceptar honorarios, comisiones o atenciones especiales, de las Candidatas actuales o de años anteriores que puedan influir de alguna manera en la integridad del proceso de premiación;
- ✓ Ofrecer servicios de consultoría o asesoría a organizaciones que haya evaluado, durante un período de dos años posterior al ciclo de premiación;
- ✓ Usar informaciones privilegiadas resultantes del proceso de evaluación o de juzgamiento, como mecanismo de obtener ingresos personales;
- ✓ Utilizar o reproducir, en beneficio propio, para fines comerciales, directa o indirectamente, materiales o publicaciones de propiedad de la CECT;
- ✓ Hablar, presentarse o ejecutar cualquier actividad en nombre de la CECT, sin estar debidamente autorizado;
- ✓ Comunicarse con las candidatas, solicitando documentación, información o aclaraciones sobre el Reporte de Gestión, la planificación de la visita o cualquier otro asunto relativo al proceso de premiación, sin autorización previa de la CECT;
- ✓ Usar el logotipo del Premio Nacional de Calidad o de la CECT como identificación de su condición de Evaluador o Juez o en su tarjeta de visita;
- ✓ Identificarse como Evaluador o Juez del Premio Nacional de la Calidad sin haber participado en la evaluación de una candidata en aquel ciclo de premiación, o sin informar el año en que eso ha ocurrido. La condición de Miembro del Comité Evaluador debe ser comunicada de la

siguiente forma: *"Evaluador o Evaluador Senior, o Juez – Premio Nacional de la Calidad 2007".*

Reglas de Confidencialidad

Los Miembros del Comité Evaluador tienen la obligación de tomar las siguientes precauciones, con el objetivo de mantener la confidencialidad de todas las informaciones obtenidas de las Candidatas durante el proceso de evaluación:

- ✓ Salvaguardar la información recibida durante el proceso de evaluación y juzgamiento, relativas a las Candidatas actuales o de ciclos anteriores, evitando discutirlas inclusive con familiares, personas cercanas, otros Evaluadores y colegas de profesión, excepto cuando ese intercambio de informaciones sea parte del proceso de evaluación o juzgamiento;
- ✓ Jamás revelar las nombres de las candidatas actuales o de ciclos anteriores, ni revelar su identidad de forma directa o indirecta;
- ✓ No reproducir o divulgar las informaciones del Reporte de Gestión o de cualquier otro documento utilizado en el proceso de evaluación o de juzgamiento de las Candidatas.

Reglas sobre Conflicto de Intereses

Los Miembros del Comité Evaluador tienen la obligación de comunicar la existencia de conflicto de intereses, siempre que factores objetivos o subjetivos (estrecha relación, experiencias pasadas o preconceptos con respecto a la Candidata), les impidan evaluar de manera independiente e imparcial.

Dentro de los factores objetivos son claramente definidos tres niveles de conflicto de intereses en el proceso de evaluación y juzgamiento:

1. **Relación Directa**: Cuando el Evaluador o Juez posee vínculo laboral o profesional con la candidata, o como un proveedor o cliente de la misma. Inclusive en este nivel se toma en cuenta la existencia de relación familiar (parientes cercanos), con directivos de las Candidatas.
2. **Propiedad significativa**: Cuando parte importante de los bienes personales del Evaluador o Juez pueda ser influida por la candidata, inclusive por participación accionaria.
3. **Competencia**: Cuando el Evaluador o Juez está directamente involucrado con competidores de la candidata, a través de relaciones de trabajo o de otro tipo relevante.

"El desacato de estas reglas y de los principios aquí establecidos acarrea la descalificación del Evaluador como tal."

ESTRUCTURA DEL REPORTE DE GESTION

Objetivo

El Reporte de Gestión, es un documento que contiene la descripción de las prácticas de gestión y de los resultados de la candidata, de forma que permita su análisis por el Comité Evaluador.

Composición del Reporte de Gestión

El Reporte de Gestión debe contener lo siguiente

1. Portada en blanco;
2. Indice;
3. Perfil de la Candidata;
4. Organigrama
5. Respuestas a los items de los Criterios;
6. Glosario de expresiones especiales y de siglas utilizadas en el texto del Reporte de Gestión;
7. Contraportada en blanco.

El Reporte de Gestión debe ser encuadernado o anillado, para prevenir que los documentos y formularios se extravíen en la manipulación.

Formato del Reporte de Gestión

Cabe recordar aquí cómo vienen identificados los elementos del Sistema de Excelencia Malcolm Baldrige en el Manual de Autoevaluación.
-Los **criterios** se identifican por un numeral de 1 a 7.
-Los criterios se dividen en **ítems** que se identifican con un subnumeral, por ejemplo, 6.2
-Los ítems se dividen en **tópicos** identificados por una letra, por ejemplo, 6.2.a, 6.2.b etc.
- Los tópicos se dividen en preguntas identificadas en negrita**: que?, cómo?, cuáles?**

Las respuestas del Reporte de Gestión deben ir encabezadas por el mismo numeral identificatorio utilizado en los Criterios de Excelencia. Por Ejemplo, 1.1.a para indicar la respuesta al tópico "a" del ítem 1 del Criterio 1.

Para facilitar el análisis por parte de los evaluadores, las informaciones provistas por la candidata en respuesta a los Criterios de Excelencia, deben ser presentadas en el mismo orden que aparecen en el Manual de autoevaluación.

Si la candidata considera que un tópico particular no aplica a su Sistema de Gestión, deberá claramente explicar por qué, en la misma secuencia en que aparece en el Manual.

La candidata debe preparar un índice con indicación numerada de página para cada criterio y para cada item.

El Reporte de Gestión debe ser digitado en papel formato A4, con letra font Arial o similar, tamaño 10 o mayor. Para diseños y gráficos legibles, puede ser usado un tamaño de letra 6, font Arial o similar. Las tablas presentadas deben ser elaboradas en tamaño de letra 10, font Arial o similar.

La candidata evitará la utilización de su logotipo, en los encabezados o pie de páginas internas del Reporte de Gestión.

Límites de extensión del Reporte de Gestión

La cantidad de páginas del reporte de Gestión es de mínimo cincuenta (50) y máximo ochenta (80), incluyendo figuras, gráficos y tablas. El reporte debe ser paginado globalmente, de 1 al final. Es recomendable la utilización de separadores entre los 7 Criterios para facilitar la revisión.

No están consideradas como páginas incluidas en el límite de 80 páginas:
-Los separadores,
-El perfil de la organización que está limitado a cinco (5) páginas.
- Los organigramas, el glosario y las páginas que contienen el índice.

Se recomienda usar pastas flexibles, para facilitar la manipulación del Reporte de Gestión. No se aceptarán discos de audio o video, catálogos, folletos u otras informaciones diferentes de las especificadas en este instructivo. Cualquier anexo insertado en el Reporte de Gestión será considerado parte de las respuestas a los items de los Criterios y por tanto, cae dentro de la disposición limitante.

Penalidad

Las candidatas que no cumplan con el límite de páginas señalado en este Instructivo, serán descalificadas de optar por el Premio.

NOTA:
No se debe copiar textos de los Criterios de Excelencia, de Estudios de Casos o de Reportes de Organizaciones premiadas en años anteriores, bajo pena de no ser considerados por los evaluadores.

CONTENIDO DEL REPORTE DE GESTION

El Reporte de Gestión seguirá los lineamientos que aparecen en el Manual de Autoevaluación empresarial y contendrá el Perfil de la candidata y las respuestas a los 7 criterios, desglosadas por items y tópicos.

CÓMO LLENAR EL FORMULARIO DE ELEGIBILIDAD

La Candidata deberá remitir el formulario para Determinación de Elegibilidad que incluye:

1. El formulario llenado;
2. Copia del organigrama de la Candidata;
3. Copia del documento que comprueba la condición de la unidad (si aplica);
4. Copia del comprobante de pago de la tasa de determinación de la elegibilidad y
5. Una carta en papel membretado de la Candidata dirigida a la CECT.

Items del Formulario

1. Candidata
Proveer la denominación oficial de la Candidata, el número de RUC y la dirección completa.

2. Fecha de constitución de la candidata

Día, mes y año de constitución de la candidata .

3. Representante legal de la candidata

Proveer el nombre, cargo, dirección epistolar, teléfono y correo electrónico del representante legal o del responsable de la Candidatura.

4. Caracterización de la candidata

Llenar los campos apropiados para la respuesta.

5. Tamaño de la candidata

Informar la cantidad de empleados de la candidata. Indicar el monto del ingreso bruto anual del año precedente, llenando uno de los campos (superior a 10 millones de dólares, entre 2 a 10 millones de dólares, o inferior a 2 millones de dólares).

6. **Principal Rama de Actividad**
Indicar la rama que mejor describa las actividades de la Candidata.

7. Identificación de la Unidad Autónoma

a. Llenar la alternativa apropiada. La interpretación del término Unidad Autónoma de la organización es presentada en la sección "Condiciones para elegibilidad". Si la candidata no fuera una Unidad autónoma, continúe con el ítem 8.
b. Si la Candidata fuera una Unidad Autónoma, dar nombre y dirección de la organización a la cual la Unidad pertenece. Informar también nombre y cargo del representante lega y la cantidad de fuerza de trabajo de la organización global.
c. Llenar la alternativa apropiada. Este ítem se refiere a una cadena de hoteles, agencias, restaurantes, subsidiarias, franquicias, etc.
d. Explicar lo solicitado en "c" y si aplica, describir brevemente las funciones relevantes de apoyo ejecutadas por otras unidades de la misma organización (ejemplo: gestión de personas, servicios jurídicos y otros).
e. Llenar la alternativa apropiada. Si dos o más Unidades están planeando concursar en el premio, informarlo con una breve explicación.
f. Proveer el título del documento y anexar copia de un reporte anual mostrando su relación con la Unidad (Candidata) o el organigrama donde aparezca la vinculación.

8. Proveedores y aliados de la Candidata

Indicar la cantidad de proveedores de bienes y servicios, incluyendo otras Unidades de la organización, si fuere el caso. Si la Candidata utiliza canales de distribución externos (concesionarios, distribuidores, etc), indicar la cantidad de cada tipo.

9. Base porcentual del Ingreso bruto global

Señalar la alternativa apropiada. Si el valor del ingreso bruto de la candidata, proveniente de las ventas externas de la matriz a la cual pertenece, fuese igual o inferior al 50% de su ingreso bruto global, describir brevemente los clientes y su relación con la candidata

10. Información sobre el campo de acción de la candidata

Resumir:

a. Principales productos ofrecidos por la candidata
b. La naturaleza de los principales mercados y/o sitios de operación de la candidata (regional, nacional e internacional); y
c. Principales productos provistos por terceros para la candidata.

NOTAS:

1. Incluir en "a" una lista de los principales competidores.
2. Incluir en "b" una lista de los principales clientes.
3. Incluir en "c" una lista de los principales proveedores y aliados.

11. Representante para Contacto

Durante el proceso de calificación, la CECT podrá requerir informaciones adicionales; para ello, proveer el nombre, dirección, teléfono, e-mail del representante de la Candidata para contacto.

12. Tasa para la Determinación de Elegibilidad

Adjuntar copia del comprobante de pago a CECT, de $200 para determinación de elegibilidad.

13. Fecha y firma de representante legal .

Es necesaria la firma del ejecutivo responsable por la candidatura o del representante legal.

14. Determinación de la Elegibilidad

La CECT devolverá el formulario incluyendo en el espacio reservado, la decisión oficial de la elegibilidad. Señalará la categoría del PNC asignada a la candidata.

CECT Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

Formulario para Determinación de Elegibilidad

1. Candidata

Nombre de la Candidata_____

Dirección_____RUC:_____

Ciudad:_____e-mail:_____página web:_____

2. Fecha de Constitución / Creación de la Candidata

_____

(Anexar copias de los Organigramas de la Candidata – Matriz y Unidad)

3. Ejecutivo o Dirigente Responsable

Nombre: _____ Cargo: _____

Dirección: _____

Ciudad:_____Teléfono:_____ _____

E-mail: _____Casilla postal: _____

4. Caracterización

1. La Candidata tiene fines lucrativos ?. SI ( ) NO ( )
2. La Candidata obtiene el 50% o más, de su ingreso bruto global proveniente de operaciones en el mercado competitivo ?. SI ( ) NO ( )
3. La Candidata participó ya en algún proceso de premiación que utilice el Sistema Malcolm Baldrige como referencia de evaluación? SI ( ) NO ( )

5. Tamaño de la Candidata

Cantidad de: Funcionarios _____ _____Autónomos:_____

Total de la fuerza de trabajo: _____ Cantidad de Instalaciones: _____

Ingreso Bruto Global presupuestado

Superior a $ 10 millones ( ) Entre $ 2 millones y $ 10 millones ( ) Inferior a $ 2 millones ( )

4. Principal Rama de Actividad de la Candidata

_____

5. Identificación de una Unidad Autónoma de la Organización, si es el caso.

a. La Candidata es una Unidad Autónoma de otra Organización global?: SI ( ) NO ( ) (si es que no, pasar al ítem 8)

b. Nombre de la Organización en el Ecuador, a la cual la Unidad pertenece o está vinculada:

_____

Dirección: _____

Ciudad:_____Teléfax:_____Casilla Postal:_____

Cargo y nombre del Ejecutivo responsable de la Organización:

_____

_____

Total de la fuerza de trabajo de la Organización: _____

c. Otras Unidades de la Organización global proveen productos o servicios similares ?

SI ( ) NO ( )

d. Mencionar los principales servicios de apoyo de otras unidades de la misma Organización, si es el caso.

e. Alguna otra Unidad de la Organización pretende candidatizarse al PNC en este ciclo ?

SI ( ) (explicar) NO ( ) NO SABE ( )

f. Citar el documento que comprueba la condición de Unidad de la Organización (anexar copia)

8. Proveedores y aliados de la Candidata

Cantidad Total: _____

Organizaciones Externas de Ventas

Cantidad de Intermediarios: _____ Franquicias: _____ Distribuidores: _____ Otros: _____

9. Base porcentual del ingreso bruto anual

Los ingresos de la Candidata provenientes de clientes externos, esto es, fuera de las Unidades sobre las cuales la Organización mantiene control financiero u organizacional constituyen:

Más del 50% del total ( ) igual o menos del 50% del total ( ) (explicar)

10. Informaciones operacionales de la Candidata

a) Enliste los Productos principales de la Candidata

Principales competidores	Rama de actividad	Principales competidores	Rama de actividad

b) Naturaleza de los principales mercados y/o lugares de operación: regional, estatal, nacional, internacional

Principales clientes	Rama de actividad	Principales clientes	Rama de actividad

CECT Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

Formulario para la Determinación de la Elegibilidad

c) Principales productos provistos por terceros para la Candidata

Principales proveedores	Rama de actividad	Principales proveedores	Rama de actividad

11. Representante para Contacto

Nombre: _____ Cargo: _____

Dirección: _____

Ciudad:_____Teléfono:_____ Fax:_____

E-mail: _____Casilla postal: _____

12. Descripción de instalaciones y productos

Llenar el formulario respectivo (siguiente página) y entregarlo conjuntamente con este formulario

13. Tasa para la Determinación de la Elegibilidad

Anexar copia del pago de $ 200,= a la CECT:

14. Fecha y Firma del Ejecutivo o Dirigente Responsable

_____ _____

Fecha Firma

15. Determinación de la Elegibilidad (para uso de la CECT)

Elegible en la Categoría:	**No Elegible** ( )
1. Organización grande privada ( )	_____
2. Organización grande pública ( )	_____
3. Organización mediana privada ( )	_____
4. Organización mediana pública ( )	_____
5. Organización pequeña privada ( )	_____
6. Organización pequeña pública ( )	
7. Establecimiento educativo o entidad de salud ( )	_____ CECT
8. ONG (Organizaciones no gubernamentales sin fin de lucro ( )	
_____ CECT	

CECT Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

Formulario para presentación de la Candidatura

1. Categoría del Premio

Grande Empresa privada ( ) Mediana Empresa privada ( ) Pequeña empresa privada ( )
Grande organización pública ( ) Mediana organización pública ( ) Pequeña organización pública ( )
Institución educativa o de prestación de servicios de salud ( ) ONG ( )

2. Candidata

Nombre de la Candidata _____
_____RUC:_____
Dirección: _____
Ciudad:_____Telf:_____e-maill:_____

3. Representante legal

Nombre: _____ Cargo: _____
Dirección: _____
Ciudad:_____Teléfono:_____ Fax:_____
E-mail: _____Casilla Postal: _____

4. Representante para el Contacto

Nombre: _____ Cargo: _____
Dirección: _____
Ciudad:_____Teléfono:_____ Fax:_____
E-mail: _____Casilla Postal: _____

5. Tasa para la Candidatura

$ _____,que cubren el análisis del Reporte de Gestión, las reuniones de consenso y la elaboración del Reporte de Evaluación. Anexar copia del pago de la tasa a la CECT:

Aceptación de los Términos y Condiciones

Acordamos que nuestro Reporte de Gestión sea analizado críticamente por miembros del Comité Evaluador. En caso de pasar a la etapa de visita a las instalaciones, acordamos facilitar su evaluación abierta e imparcial y cubrir los gastos relacionados con la visita. En caso de ser premiados, acordamos divulgar ampliamente el modelo de gestión por nosotros adoptado.

.

_____ _____
Fecha Firma del Ejecutivo o Dirigente Responsable